العلاقة بين إدارة المعرفة وإختيار البديل الإستراتيجي

في البنوك الأردنية التجارية : دراسة ميدانية

إعداد

الطالب لؤي الترك

إشراف

الأستاذ الدكتور فريد نصيرات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

نيسان، ٢٠١١

الجامعة الأردنية

نمـــوذج تفـــويض

أنا لؤي داود محمد الترك أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ مـــن أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع:

التاريخ: 20/4/2011

قرار لجنة المناقشة

نوقشـــت هذه الرسالة(العلاقة بين إدارة المعرفة وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك الأردنية التجارية : دراسة ميدانية). وأجيزت بتاريخ: ١٨/٤/2011 م.

أعضاء لجنة المناقشة

	الاسم		التوقيع
١.	المشرف الدكتور فريد توفيق نصيرات	(رئيسا)	
٢.	الدكتور محمد مصطفى عبيدات	(عضوا)	
٣.	الدكتور إسماعيل حجازي	(عضوا)	
٤.	الدكتور خضير كاظم حمود الفريجات (من خارج الجامعة)	(عضوا)	

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً مباركاً ملء السموات والأرض وما بينهما وملء ما شئت من بعد.

الحمد لله ؛ الذي سدد على طريق النجاح خطاي، وألهمني وأمدني بالتوفيق من عنده، انه على كل شيء قدير.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور فريد نصيرات الذي أشرف على هذا العمل ولم يتوانَ بتقديم النصح، والإرشاد، ولم يبخل بجهد او نصيحة، وكان وسيظل خير مثال للابداع العلمي الذي يستحق أن يكون قدوة يقتدى بها.

كما وأشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة؛ الأستاذ الدكتور ...، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما وأتقدم بالشكر لجميع من ساعدني لتخرج هذه الرسالة بالشكل الذي يحقق المنفعة العلمية المرجوة، سواءً أكان بالنصح او بالإرشاد او بتقديم المساعدة.

الإهداء

إلى من علمني الجلد والإصرار والإرادة.

إلى والدي ووالدتي وإخوتي وأهلي جميعاً الذين اسعدهم نجاحي.

أهدي هذا الجهد المتواضع إليهم، وإلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل، مع كل الوفاء والحب والتقدير لهم جميعاً.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

العلاقة بين إدارة المعرفة وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك الأردنية التجارية : دراسة ميدانية

إعداد : الطالب لؤي الترك

إشراف : الأستاذ الدكتور فريد نصيرات

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

و قد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى في المصارف الأردنية ، والبالغ عددها (15) مصرف أردني، وتم اختيارعينة عشوائية بسيطة من المصارف محل الدراسة وبنسبه (40%) ، وبذلك تم إختيار (6) مصارف أردنية ، بلغ عدد المديرين العاملين فيها (223) مديراً ، وتم توزيع إستبانه الدراسة عليهم ، واسترد منها (186) إستبانه ،خصصت منها(١٦٧) إستبانه للتحليل و بنسبه (٧٥%) من مجموع الأستبانات هذه وقد احتوت الإستبانه على (60) فقرة، وتم التحقق من تمتعها بدلالات صدق وثبات مقبولة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، أهمها :

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتشخيص المعرفة وتوليدها والتشارك فيها ، وتطبيقها ، وإدارتها في إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

٣. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ، ولإكتساب المعرفة ، وتخزينها ، ونقلها ونشرها ، وفلترتها ، في إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

وفي بناء على النتائج قدمت الدراسة التوصيات الآتية :

١. ضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية والتي تواجه انخفاضاً او ضعفاً داخلياً في بعض متغيرات إدارة المعرفة محاولة علاج ذلك الضعف والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك ومعالجته ، كما ينبغي على البنوك التجارية الأردنية التي تتمتع بنقاط قوة داخلية في إدارة معرفتها دعم قوتها في إستغلال الفرص وتجنب التهديدات والتخلص من نقاط الضعف وتقليل أثارهآ بهدف إختيار البديل المناسب .

٢. ضرورة التركيز على زيادة إدراك المديرين في البنوك التجارية الأردنية خاصة ، والمؤسسات الأردنية عامة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها من خلال التحاقهم ببرامج تدريبية وبما يمكنهم من زيادة مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع المتغيرات البيئية.

٣. القيام بإجراء دراسات مستقبلية مماثلة تتناول علاقة إدارة المعرفة بالبدائل الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية خاصة والمؤسسات الأردنية عامة وإمكانية تطويرها بشكل أعمق للتوصل إلى نتائج يمكن مقارنتها بالنتائج التي توصل إليها الباحث.

الفصل الاول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يحظى موضوع إدارة المعرفة بأهمية خاصة على المستوى التطبيقي ، وذلك من خلال نقل المبادئ والنظريات من الزاوية النظرية المجردة إلى الناحية التطبيقية ، بهدف تصويب وتطوير عملية إختيار البديل الإستراتيجي في المؤسسات والشركات ، وتبرز هذه الأهمية من خلال الجهود التي تبذلها المعاهد العلمية والأجهزة الإدارية لتدريب القادة الإداريين على إختيار القرارات الإدارية بهدف تطوير وتغيير سلوكهم وإتجاهاتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم التي لها تأثير في عملية إختيار البديل الإستراتيجي (كنعان ، ٢٠٠٣).

يرتبط إستخدام إدارة المعرفة بإختيار البديل الإستراتيجي إرتباطاً كبيراً ، فإختيار البديل الإستراتيجي السليم لايكون إلا على أساس من الإدارة المعرفية الفاعلة ، فعملية الإختيار هذه تقوم على الإختيار المدرك للغايات على أسس من المعرفة المنتقاة ، بحيث لاتكون القرارات المتخذة استجابات تلقائية او رد فعل مباشر. وقطاع البنوك التجارية في الأردن كغيره من القطاعات يحتاج إلى إدارة المعرفة من قبل المديرين العاملين فيها بشكل فعال ودقيق ، والتي تمكنهم من إختيار البدائل الإستراتيجية في منظماتهم بالشكل الصحيح ، فالخدمة التي يقدمها هذا القطاع تشكل جزءاً هاماً وضرورياً للتنمية الإقتصادية التي تحتاجها التطورات الإقتصادية والإجتماعية المستمرة .

ونظراً لأهمية هذا الجانب تأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ، ومحاولة تحسين تطبيقها, و تقديم التوصيات التي قد تسهم في تصويب و تطوير عملية اختيار البديل الاستراتيجي في البنوك و المؤسسات الأردنية.

مشكلة الدراسة :

تعد المعرفة جوهر العمليات الإدارية ، كما أن الأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية يحتاجون إلى المعرفة بشكل مستمر ، وخاصة الإدارة العليا التي تقوم باختيار البدائل الإستراتيجية ، وعليه تكمن مشكلة الدراسة في محاولتها للكشف عن مدى استخدام إدارة المعرفة و تطبيقها في اختيار البدائل الإستراتيجية التي من شانها تحسين نوعية البدائل الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية. و بما أن قطاع البنوك يعاني كغيرة من القطاعات الاقتصادية من ضغوط المنافسة العالمية التي أفرزتها موجة العولمة من حيث تحرير التجارة العالمية فإن عليه أن يقوم باستمرار بعمليات التحسين والتطوير والتغيير ، ومن أجل تحقيق ذلك ، فإن توظيف إدارة المعرفة في اختيار البدائل الإستراتيجية سيمكنها من تحقيق أهدافها.

بعد ان قام الطالب بعمل دراسة استكشافية، فان هذة الدراسة تحاول الإجابة على الأسئلة الآتية:

١. إلى أي مدى يتم تطبيق إدارة المعرفة في اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن ؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة المعرفة في اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، والمركز الوظيفي)؟

أهمية الدراسة:

يحتاج قطاع البنوك إلى توفر المعرفة التي من شانها إعطاء المديرين المقدرة على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب والذي بدورة يؤدي إلى تحسين وتطوير هذا القطاع، من هنا تنبع أهمية إجراء هذه الدراسة لما قد تسهمه بتزويد المديرين بنتائج و توصيات سيكون لها الأثر الكبير في عملية التحسين و التطوير. لذلك يجب أن تهتم الإدارات المعاصرة بدور إدارة المعرفة الهائل على صعيد اختيار البديل الإستراتيجي المناسب، مما يتطلب من قسم الدراسات و البحوث في البنوك التجارية إعطاء دور أكبر لأصحاب المواهب والمعارف الإدارية والقيادية،

وبذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

أ- تتناول واحدة من القضايا التي أصبحت تمس جوهر المنظمات بشكل وثيق ، فهذه المنظمات تعمل في بيئة أصبح التطور والتغير والتجديد سمتها الأساسية ، والإستجابه لهذا التطور والتغير له ضرورته الملحة . وتعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية

التي تمكن المنظمات من الوصول إلى مرحلة التميز في ظل تعقد بيئة الأعمال الدولية وتداخل مفرداتها ، واشتداد المنافسة في أوساطها .

ب- تأتي هذه الدراسة كمحاولة أكاديمية للكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة و اختيار البديل الإستراتيجي المناسب من قبل مدراء البنوك التجارية في الأردن، حيث تعتبر إدارة المعرفة أداة لخدمة البنوك التجارية في الأردن التي تطمح لأن تكون فيها الإدارة فعالة وقوية .

ج- هناك حاجة لمثل هذه الدراسة في قطاع البنوك التجارية في الأردن تقتضيها طبيعة عملية التطوير والتحديث في هذا القطاع ، حيث أن المعرفة تمثل عصب المنظمات الحديثة في سعيها للتكيف مع متطلبات العصر، وخصوصاً أن المعرفة المستخدمة في هذا القطاع سريعة التطور والتغيير.

أهداف الدراسة :

تحاول هذه الدراسة معرفة العلاقة بين ادارة المعرفة وعملية اختيار البديل الإستراتيجي في قطاع البنوك التجارية في الأردن وتجسيد إستراتيجياتها على ارض الواقع، وعليه تكمن أهداف الدراسة في الجوانب الآتية:

١- التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة و اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

٢- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين إدارة المعرفة و اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، والمركز الوظيفي).

فرضيات الدراسة:

في ضوء ما تقدم، ونتيجة ما حصل عليه من معلومات بعد مراجعة العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فقد تم صياغة الفرضيات الآتية:

١. **الفرضية الرئيسية الأولى:**

Ho: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين إدارة المعرفة وعملية اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين تشخيص المعرفة وعملية اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية :

Ho: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين اكتساب المعرفة وعملية اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين توليد المعرفة وعملية اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن.

الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين تخزين المعرفة وعملية اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن.

الفرضية الفرعية الخامسة:

Ho: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين توزيع المعرفة وعملية اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن.

الفرضية الفرعية السادسة:

Ho: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين تشارك المعرفة وعملية اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن.

الفرضية الفرعية السابعة:

Ho: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين تطبيق المعرفة وعملية اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثامنة:

Ho: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين فلترة المعرفة وعملية اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن.

الفرضية الفرعية التاسعة:

Ho: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وعملية اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن.

٢. **الفرضية الرئيسية الثانية :**

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين إدارة المعرفة و عملية اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس ،العمر ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي).

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين العمر وعملية اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية :

Ho: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين الجنس وعملية اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين الخبرة وعملية اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن.

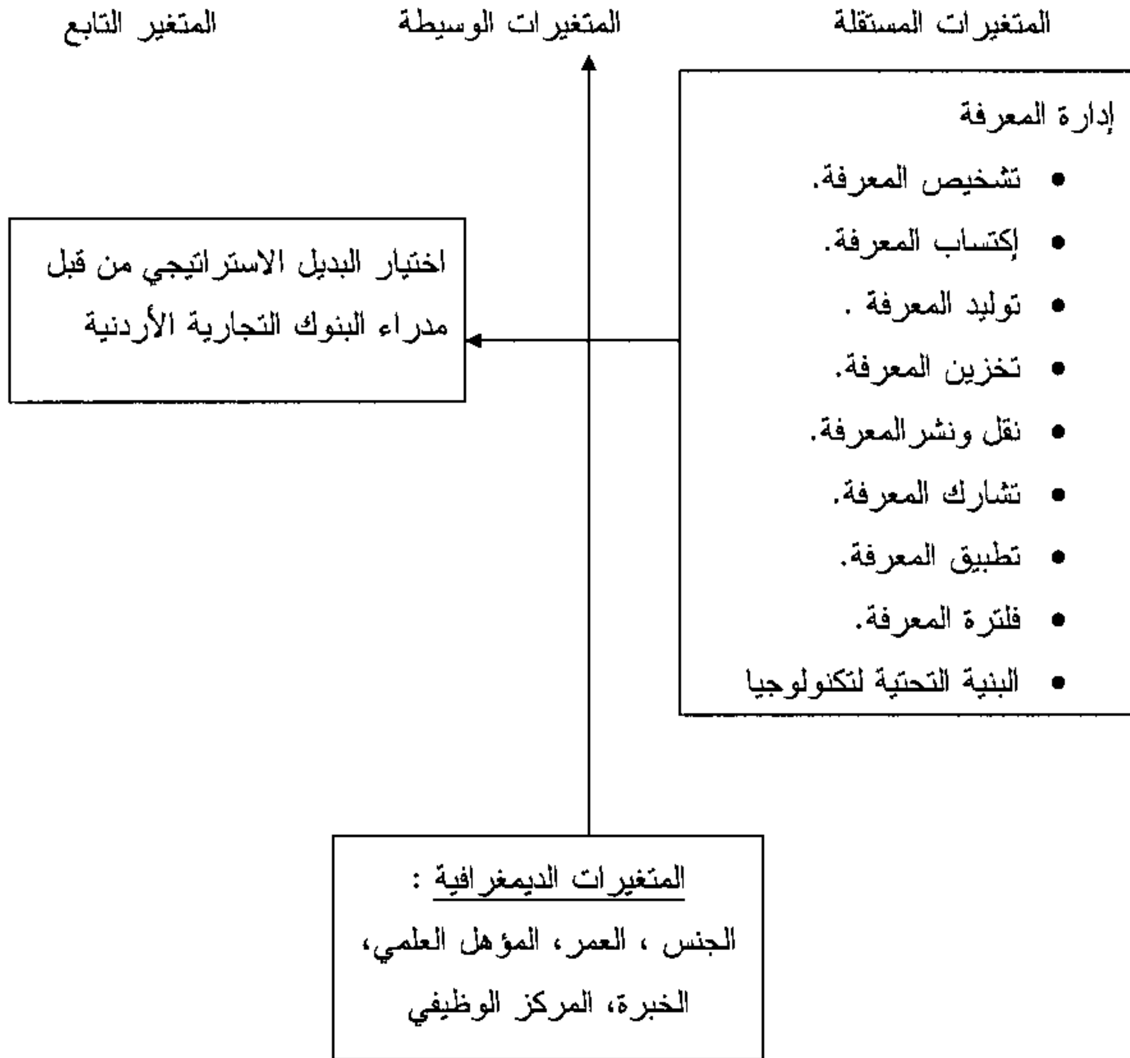
الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين المؤهل العلمي وعملية اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن.

الفرضية الفرعية الخامسة:

Ho: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين المؤهل الوظيفي وعملية اختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن.

أنموذج الدراسة :



التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

فيما يلي استعراض المصطلحات في الدراسة الحالية و التعريف بها علميًا وإجرائيًا:

اولاً: المتغيرات المستقلة.

١. **إدارة المعرفة Knowledge Management** :يعرفها المطيران (٢٠٠٦) بأنهـا "إيجاد الطرق للابداع وأسر معرفة المؤسسة وخبرة الأفراد والمجموعات في المنظمـة للحصول عليها وتنظيمها وحفظها والاستفادة منها والمشاركة فيها ونقلها إلى الموظفين الذين هم في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وبكفاءة وباستخدام الإمكانيات الحديثـة وتقنية المعلومات بأكثر قدر ممكن"(ص:٢).

و يعرف Patrides(2002) ادارة المعرفة على انها عمليـة يـتم مـن خلالهـا ايجـاد للمعلومات كنتيجةللتصنيفات متعددة الأبعاد للمعلومات في العديـد البيئـات المختلفـة بواسطة مستخدمين متعددين.

و يرى الباحث بأنها العمليات النظامية التي تساعد البنوك على اكتسـاب، توليـد، تشخيص، إيجاد، اختيار، تنظيم، ونشر المعرفة وإتاحتها لجميع المديرين و العاملين لديها. وتم قياسها بالفقرات (١-٥١) في الإستبانه المرفقة.

١-١ **تشخيص المعرفـة** : هي عملية تحديد كم ونوع المعلومات اللازمة و كيفية الوصول إليها و ذلك من خلال تحديد طبيعة البيانات والمعرفة اللازمة لنشـاطات و عمليـات المنظمة و العمل على توفيرها باستخدام الأساليب المختلفـة (Loomis,2000)، و تـم قياسها بالفقرات(١-٥) في الإستبانه المرفقة.

١-٢ **اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition** : يعرفها الرزو(١٤٢٥ هـ) بأنها "التقاط وجمع الخبرات والمعارف التي يملكها الأفراد ومجموعات العمل المختلفة داخل المؤسسة وخارجها واللازمة لتحقيق الأهداف المخططة" (ص:٣١). ومن الضروري في هذه المرحلة تشجيع الأفراد للكشف على معارفهم وخبراتهم والجدوى المرجوة من وراء ذلك.

و يقصد الباحث باكتساب المعرفة بأنها جميع العمليات و الأنشطة التي يقوم بها المديرين و العاملون في البنوك و المنظمات للحصول على المعرفة الموجودة داخل المنظمات وخارجها أيضا ، وتم قياسها بالفقرات (٦-١٠) في الإستبانه المرفقة.

١-٣ **توليد المعرفة Knowledge Creation** : عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة، ، وتم قياسها بالفقرات (١١-١٧) في الإستبانه المرفقة.

١-٤ **تخزين المعرفة Knowledge Storage** : هي المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، وانها عملية تنظيم وجمع المعرفة المتعلقة بنشاطات و اعمال المنظمة في مكان واحد و جعل تلك البيانات سهلة الوصول من قبل العاملين (Peterson,2002)، وتم قياسها بالفقرات (١٨-٢٣) في الإستبانه المرفقة.

١-٥ **نقل ونشر المعرفة Knowledge Distribution** : تعرف بأنها "نشر المعرفة الجديدة التي تم الكشف عنها وتنظيمها بين الأفراد ومجموعات العمل في المؤسسة وخارجها ، وأيضا يتم استخدام برامج تقنيات المعلومات لتحقيق ذلك إلى جانب توفير مناخ تعليمي تدريبي على المعارف الجديدة واختيار الأفضل فيها" (طاشكندي ، ١٤٢٨ هـ : ٢٨) .وتم قياسها بالفقرات (٢٤-٣٠) في الإستبانه المرفقة.

و يقصد بها الباحث عملية تناقل و نشر المعرفة داخل المنظمة و من مستوى إداري الى آخر بهدف زيادة القدرة على إيجاد و توفير مناخ تعليمي متكامل.

١-٦ **تشارك المعرفة Knowledge Sharing** : و يقصد بها عملية استيعاب و ترجمة وتبادل المعرفة وتداولها بين الأفراد داخل المنظمة و الأوساط الخارجية، و جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة "(Gupta,2002) وتم قياسها بالفقرات (٣١-٣٦) في الإستبانه المرفقة.

١-٧ **تطبيق المعرفة knowledge Application** : ويقصد بها عملية استخدام المعرفة المتواجدة و المتولدة داخل المنظمة لتحقيق اقصى درجات الاستفادة منها (الكبيسي،٢٠٠٥). وتم قياسها بالفقرات (٣٧-٤٣) في الإستبانه المرفقة.

١-٨ **فلترة المعرفة Knowledge Refinement** : تعني تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة إلى المنظمة ، ومن ثم تنقيتها ، ويجب أن تتم هذه

الخطة بالتطابق مع رؤية المنظمة ، ورسالتها ، وأهدافها، وتم قياسها بالفقرات (٤٤-٤٦) في الإستبانه المرفقة.

١-٩ **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات** : هي عبارة عن استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المعرفة والتي تهدف الى تعظيم الاستفادة من المعرفة و زيادة اسهامها في تخقيق اهداف المنظمة(Skyrme,2002) وتم قياسها بسالفقرات (٤٧-٥٣) في الإستبانه المرفقة.

ثانيا: المتغيرات الوسيطة.

١- **المركز الوظيفي** : يتمثل المركز الوظيفي بمدراء الدوائر وهم المديرين الذين يضعون السياسات والإستراتيجيات المتعلقة بالدائرة التي يرأسونها ، ومدراء الأقسام وهم المديرين المسؤولون عن تطوير المهارات والقدرات الوظيفية التي تعمل على توفير الكفاءات اللازمة لتحيق الميزة التنافسية للمنظمة (Jones,2004).

ثالثا: المتغير التابع.

١- **اختيار البديل الإستراتيجي Strategic Alternative** : هو اختيار بديل من البدائل الإستراتيجية المتاحة التي تمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، و ذلن لمعالجة مشكلة او مسألة تنتظر الحل الماسب (ياغي،٢٠٠٢). وتم قياسها بالفقرات (٥٣-٦٠) في الإستبانه المرفقة.

الدراسات السابقة :

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم المهمة و الضرورية والذي تنبع أهميته من أنه يعتبر ركيزة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها المديرين لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة و اختيار البديل الإستراتيجي المناسب ،هذا وسيقوم الباحث بتقسيم الدراسات التي حصل عليها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة الراهنة وفقا للمحورين التاليين : دراسات عربية ، ودراسات أجنبية . علما بأن الباحث رتب كل قسم منها مراعيا الأقدم فالأحدث.

أولا: الدراسات العربية:

١. قام زير (٢٠٠٢) بدراسة بعنوان " **أثر المعلومات على اختيار البديل في البنوك التجارية الأردنية** " حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية البدائل التي يتخذها مدراء الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية ، وعلاقتها بالمعلومات ، وبأنواع نظم المعلومات المستخدمة في هذه البنوك ، و قد تم تطوير إستبانه كأداة لجمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (١٦٤) مديرا في الفروع الرئيسية للبنوك التجارية الأردنية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم العوامل المؤثرة على فعالية البديل المتخذ من طرف مدراء الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية والتي يمكن ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة لفعالية هذا البديل تتمثل في المعلومات ، ونظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي ، وآلية اختيار القرار ، والأمن والرقابة على المعلومات ، وتكنولوجيا المعلومات ، وأن تكنولوجيا المعلومات تساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة و مرونة.

وهذه الدراسة تعزز وجهة نظر الباحث في أن لإدراك المديرين لمفهوم إدارة المعرفة و لأهمية تكنولوجيا المعلومات أهمية قصوى في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن المعرفة و تكنولوجيا المعلومات قوة للمنظمة والفرد.

٢. دراسة حجازي (٢٠٠٤ م) والتي جاءت بعنوان" **مدى توظيف المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة** " . هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية قد بدأت توظف إدارة المعرفة في أعمالها ، وفي أي مجالات العمل يمكن أن توظف إدارة المعرفة لتحسين أداء المنظمات و كذلك العمل على التحسينات الضرورية لتطوير نظام إدارة المعرفة ، و كان مجتمع الدراسة عبارة عن عينة عشوائية من موظفي المنظمات الأردنية العامة والخاصة ، حيث احتوت العينة على (٣٨٥) فرد و أدوات الدراسة كانت الإستبانه و المقابلات الشخصية. ومن أهم نتائج الدراسة:

أ -أن المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها بشكل محدود وبدرجات متفاوتة في هذه المنظمات.

ب – ندرة الموارد الاقتصادية والطبيعية في الأردن ووجوده في بيئة دائمة التوتر أثرت في تحقيق التنمية الشاملة الذي يعتبر العصب الرئيسي للمعرفة وإدارة المعرفة.

ويرى الباحث بان هذه الدراسة لا تتفق مع الدراسة الحالية من جهة توظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية وقد يعزى عدم الإتفاق إلى أن تاريخ إجراء الدراسة هو (٢٠٠٤) ، وهذا يعطينا مؤشر جيد على أن المنظمات الأردنية بدأت مؤخرا تتحول نحو إدارة المعرفة بشكل جيد و فعال .

٣. دراسة الشمري والدوري (٢٠٠٤) بعنوان " **إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي : دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد**" . هدفت الدراسة إلى البحث في وجود علاقة ارتباط جوهرية مابين إدارة المعرفة بأنواعها (الضمنية والصريحة) وعملية إتخاذ القرار الإستراتيجي الذي تعتمده القيادة الإدارية . وقد اظهرت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من عينة البحث متفقون حول الأهمية الكبيرة لعملية بناء وتعزيز القرار الإستراتيجي ، من خلال إتباع الأساليب العلمية والخطوات المدروسة لاتخاذ مثل هذه القرارات . كما أظهرت أن الاستخدام الفعلي أو الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات تتعلق بالمديرين والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.
و يرى الباحث بان هذه الدراسة تؤكد على أهمية إدارة المعرفة من خلال إتباع الأساليب العلمية والخطوات المدروسة لاتخاذ القرار الإستراتيجي المناسب وهذا ما يتفق مع إحدى نتائج الباحث.

٤. قام القيسي (٢٠٠٤) بدراسة بعنوان " **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اختيار البديل : دراسة حالة مؤسسة الإقراض الزراعي في الأردن** " حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اختيار البديل في مؤسسة الإقراض الزراعي من خلال دراسة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين مراحل عملية اختيار البدائل الإدارية ، هذا وقد تم إجراء مسح شامل لجميع العاملين في مؤسسة الإقراض الزراعي من موظفي الفئة الأولى و الثانية و الثالثة و عددهم (٢٩٨) موظفا وقد اخذ الباحث العينة بكامل نسبتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام

تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة الإقراض الزراعي يؤدي إلى تحسين مراحل عملية اختيار البدائل الإدارية : تحديد المشكلة ، جمع البيانات وتحليلها، وضع البدائل واختيار البديل الأنسب . كما أظهرت الدراسة انه توجد فروق في اتجاهات العاملين في مؤسسة الإقراض الزراعي نحو دور تكنولوجيا المعلومات في فعالية عملية اختيار البدائل الإدارية والتي تعزى إلى العمر والمستوى الوظيفي والدورات التدريبية التي التحقوا بها والتي لها علاقة بمجال تكنولوجيا المعلومات.

ويرى الباحث بان الدراسة المذكورة جاءت للتأكيد على مدى أهمية إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات وأهمية الدور الذي تقوم به من أجل اختيار البديل المناسب، وساعدت الدراسة الباحث على تكوين قناعة حول أهمية إدراك البنوك التجارية الأردنية لدور إدارة المعرفة و أهميتها وفوائدها في توظيف إدارة المعرفة لديها.

٥. دراسة الطاشكندي (٢٠٠٧) بعنوان " **إدارة المعرفة : أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة**" . هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهم عملياتها والممارسات التي تؤدي إلى تفعليها.وإلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وبيان أثره في التطوير التربوي ، و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و صممت إستبانه كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة و البالغ عددهم (١٣٠) مديرا.و قد أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة يدركون أهمية إدارة المعرفة ، وأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم ، و أنهم يرون أن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة ، بالإضافة إلى أنهم وجدوا بان عمليات اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

ويرى الباحث ان هذه الدراسة تؤكد على أهمية إدارة المعرفة و أهمية توظيف إدارة المعرفة، وانها ايضا تؤكد على أهم عمليات ادارة المعرفة (اكتساب و تطوير) المعرفة، مما ساعد في توجيه الباحث في دراسته إلى أهم عمليات إدارة المعرفة.

ثانياً : الدراسات الأجنبية:

١. أجرى Reid (1998) دراسة بعنــوان "**دور المعلومــات فــي عمليــة اختيــار البــديل الإستراتيجي** " . هدفت الدراسة إلى توضيح دور وقيمة المعلومات في عملية اختيار البــديل الإستراتيجي في القطاع المصرفي البريطاني، إضافة إلى توضيح أثر وجود مكتبه في البنك على عملية اختيار البديل الإستراتيجي. وقد أظهرت نتائج الدراســة أن اســتخدام المكتبــة الموجودة في البنك كمصدر للمعلومات اللازمة لاختيار البديل الإستراتيجي ، يعطــي هــذه المعلومات قيمة كبيرة ويرفع من ثقة متخذي القرار فيه ، وأن (٧٩%) من المديرين يرون بأن المكتبة توفر لهم الكثير من الوقت ، وأن (٩٤%) من المديرين في كــلا المجمــوعتين يرون أن المعلومات تؤدي إلى تحسين البديل .

ويرى الباحث بان هذه الدراسة هدفت لتوضيح قيمة المعلومات في عمليــة اختيــار البــديل الإستراتيجي في القطاع المصرفي البريطاني، وان هذه الدراسة تتفق مع الدراســة الحاليــة للباحث بناء على ما توصلت إلية من نتائج تشير إلى أهمية المعلومات في اختيار وتحســين البديل الاستراتيجي.

٢. دراسة كيلي(Keeley , 2004) بعنوان"**البحث الجامعي كعامل مســاعد لمــدى وفاعليــه ممارسات إدارة المعرفة فــي تحســين التخطــيط واتخــاذ القــرار فــي مؤسســات التعلــيم العــالي**"."**Institutional Research as the Catalyst for the Extent and effectiveness of Knowledge management Practices in Improving planning and Decision Making in Higher Education Organizations**".

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى وفاعليه ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطــيط واتخــاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي . ومن أهم نتائج هذه الدراسة-:

- وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رســمي فعال لإدارة المعرفة.
- مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي.
- مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التــي تــدعم المعرفة فقد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفيــة ســواء كانــت بالوســائل

الإلكترونية أو المشاركة الفعلية وجهًا لوجه وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار.

و يرى الباحث بأن هذه الدراسة أكدت بأن إدارة المعرفة ساهمت في تطوير و تحسين التخطيط و اتخاذ القرار الصحيح في مؤسسات التعليم العالي، كما أكدت على إن إدارة المعرفة ساعدت في تطوير العمل وتحسين الأداء من خلال اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، و هذا ما يسعى إلية الباحث في دراسته.

٣. دراسة كليفورد(Clifford, 2006) بعنوان" **إدارة المعرفة من أجل التجديد التكنولوجي داخل المؤسسات :عملية الاندماج من أجل إيجاد القدرات الفكرية "Knowledge management for technological innovation in " organizations: The fusion process for creating intellectual capital"**. وقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لمفهوم إدارة المعرفة والذي يشتمل على عملية اندماج من أجل إيجاد معرفة جديدة ومن أجل التجديد في المجال التكنولوجي ، وقد تم صقل وتحقيق إطار العمل هذا من خلال عدة وسائل وهذه الوسائل هي: التغذية الراجعة من المشاركين في المؤتمرات ، مقابلات مع المختصين والتطبيقيين، ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- فهم تعريف إدارة المعرفة واستخدامها يتنوع بين أصحاب الاختصاص والممارسين حتى في إطار الصناعة الواحدة.
- هناك فروق جوهرية في الأولويات بين المتخصصين في إدارة المعرفة وبين الاستشاريين الممارسين.
- المعرفة التي تتطور في المحيط المؤسسي لابد أن يعاد استيعابها من جانب الأفراد الذين يمثلون عوامل أساسية في الفصل.

و يرى الباحث بان الدراسة السابقة جاءت لتقدم إطار متكامل لمفهوم إدارة المعرفة، وإنها أكدت على أهمية الدور الذي تقوم به من اجل بقاء المنظمات، وهذا ما يتفق مع أهداف ونتائج الباحث بان دور المعرفة مهم في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب مما يؤدي لديمومة المنظمات.

٩. دراسة كانجس(Kangas, 2006) بعنوان" **تقييم العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومبــادرات إدارة المعرفــة المســتمرة** **"An assessment of the relationship between organizational culture and continuous knowledge management Ininitiatives"**.تهدف هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية في مؤسســات الأعمال وبين المبادرات المستمرة لإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال الإلكترونية وصــناعة النقل والمواصلات ، وتقدم هذه الدراسة أسس لمفاهيم التقنية، البشر، والمعرفة في إطار بيئي على دراسة حالة . ومن أهم نتائج الدراسة:

تحديد مدى قدرة مبادرات إدارة المعرفة على تقديم الفائدة والمساعدة لمؤسسات الأعمال والتي لديها أنماط ثقافية معينة وتقوم بتفعيل مبادرات إدارة المعرفة ، وفي المؤسسات التي لديها ثقافة صحيحة نجد أن إدارة المعرفة قد تمثل إستراتيجية فعالة ومؤثرة أو مبادرة إســتراتيجية فعالة تكسب المؤسسة القدرة على تحقيق النجاح طويل المدى ويعزز من القيمة ويساعد علــى زيادة كفاءة المؤسسة وإكسابها العديد من المميزات.

وتتفق هذه الدراسة مع ما تراه الدراسة الحالية للباحث من إن توظيف إدارة المعرفــة يضيف قيمة إلى المنظمات عن طريق اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

١٠. دراســة أنوثيغــون(Anothayanan , 2006) بعنــوان" **إدارة المعرفــة وســمات المهمة"Knowledge Management and Task characteristics"** . تهــدف هــذه الدراسة إلى توفير فرص تحديد وتسريع ونشر وتوسيع مجال قوة الدفع في التوجه نحو المؤسسات في عصر المعرفة ، وعلاوة على ذلك فقد قدمت هذه الدراسة فهمًا أفضل لعملية الحوار المعرفي وعملية نقل المعرفة وإيجاد المعرفة المرتبطين بسمات المهمة والمضافة إلى قاعدة المعرفة فــي إدارة المعرفة وخاصة في مجال عملية الحوار المعرفي. ومن نتائج هذه الدراسة: أن الأنمــاط الاجتماعية والداخلية في المؤسسات قد أسهمت في نقل المعرفة وأن النمط الاجتماعي فقط أســهم بشكل ايجابي في وإيجاد المعرفة، وعلاوة على ذلك فقد أظهرت النتائج أن نمط نقل المعرفة قد تم تبنيه بشكل متكرر في موقف المهمة المتوقعة باستثناء المجموعة غير الروتينية، وهــذه النتــائج سيكون لها الكثير من التضمينات في التغيير الاجتماعي.

و يرى الباحث بان الدراسة السابقة بينت أهمية عملية إيجاد المعرفة ونقلها داخل المنظمات، مما قد ساعد الباحث بتزويده بمعلومات أكثر عن عمليات المعرفة.

ملخص الدراسات السابقة

تدل الدراسات السابقة التي تم مراجعتها على أهمية الدراسة الحالية، وقد تحقق للباحث جملة من الفوائد التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- تحديد الجوانب التي سبق بحثها من موضوع الدراسة.
- ساعدت الباحث في تحديد مشكلة الدراسة، أهميتها و مبررات إجرائها.
- الاستفادة من توصيات و نتائج الدراسات السابقة.
- تصميم أداة الدراسة.

مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

١. اهتمت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المعرفة بدراسة ماهية تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المنظمات دون التطرق لاستخدام مثل هذه التطبيقات على اية متغيرات آخري كعملية اختيار البديل الإستراتيجي .

٢. الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع إدارة المعرفة درستها من جوانب جزئية من خلال تحليل بعض الجوانب، وذلك بشكل منفرد إلا أن هذه الدراسة ربطت بين جميع أبعاد إدارة المعرفة بشكل متكامل كنظام كلي.

٣. تستهدف هذه الدراسة قطاع البنوك الأردنية والذي يعد من أهم القطاعات الاقتصادية في التطورات التكنولوجية لتطبيقها، وذلك ما لم يتم بحثه في معظم الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

أولا:إدارة المعرفة.

- تعريف المعرفة.
- أنواع المعرفة.
- نشأة إدارة المعرفة.
- مفهوم إدارة المعرفة.
- أهمية إدارة المعرفة.
- العناصر الأساسية لإدارة المعرفة.
- استراتيجيات إدارة المعرفة.
- عمليات إدارة المعرفة.
- الخطوات العملية لإدارة المعرفة.
- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.
- عوائق تنفيذ إدارة المعرفة.

ثانيا: البديل الإستراتيجي.

- العوامل الحاكمة في اختيار البديل الإستراتيجي.
- العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بين الإستراتيجيات.
- مستويات إستراتيجية المنظمة.

المبحث الأول

إدارة المعرفة

مقدمة:

تواجه سائر دول العالم مجموعة من التحولات العميقة والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم يأتي في مقدمتها الثورة العلمية والتكنولوجية الثالثة (ثورة المعلوماتية) ، الناتجة عن التقدم المتسارع في علوم الحاسبات وشبكات المعلومات والتكنولوجيا الرقمية ، وسرعة انتشار شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني إلى تضاعف المعرفة العلمية على نطاق العالم في كل سنتين ، بالإضافة إلى أن الفجوة الزمنية بين اكتشاف المعرفة وتطبيقها بدأت تتناقص بسرعة مذهلة (Thornburg, 1997) .

وفي ضوء هذه الحقيقة اتجهت المنظمات إلى تنظيم وإدارة وتوظيف ما توفر لديها من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات الصريحة والضمنية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة ، وأصبح عليها أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي ، للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، ومساندة عملية اختيار البدائل الإستراتيجية وصنع واتخاذ القرارات ، وسرعة الإستجابه والابتكار (الملاك والأثري ، ٢٠٠٢ م ، ص ١٤٣).

وقد أدى هذا التوجه إلى ظهور مبدأ إدارة المعرفة في بداية التسعينات ، عندما قامت إحدى الشركات الاستشارية الأمريكية بإستثمار مصادرها المادية والتكنولوجية بهدف الاستفادة الشاملة من خبرات ومعارف ومهارات المؤسسة والعاملين فيها ، من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي لتكون متوفرة للجميع في كل وقت ومكان . وعند نجاح هذه الشركة في تطبيق هذا النظام انتشر مبدأ إدارة المعرفة بصورة سريعة في منظمات الأعمال ، وأصبحت معارف العاملين والمنظمة وخبراتهم ومهارتهم من الأصول الجديدة والثروة الكبيرة التي يجب استثمارها ، لتطوير العاملين ، ومن ثم أداء المنظمات وتحسين وضعها التنافسي ، كما أصبحت من العوامل الرئيسة التي يقاس عليها نجاح الإدارة (الملاك والأثري ، ٢٠٠٢ م ، ص ١٤٣).

تعريف المعرفة:

لقد اختلف الكتّاب والباحثون حول إعطاء مفهوم عام للمعرفة وهذا شيء طبيعي لأن كل منهم ينظر إلى المعرفة من زاوية معينة تتناسب مع ميوله واتجاهاته مستنداً في ذلك على التعاريف اللغوية أو العملياتية التي تعكس وجهة النظر تلك . وسوف نقوم بعرض بعض من تلك التعاريف.

يعرّف قاموس ويبستر المعرفة على أنها " الفهم الواضح والمؤكد للأشياء للتعلم وكل مايدركه أو يستوعبه العقل من خبرة عملية ، ومهارة ، واختصاص ، وإدراك معلومات منظمة تنطبق على حل مشكلة ما " (ويبستر، ص:٤٦٩).

ويعرف كل من بلاكويل وجامبل (٢٠٠٣) المعرفة بأنها" مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلمات البديهية القائمة على فكر معين ، والتي تجتمع سوياً كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شانه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات"(ص:٩).

بينما عرف كانيكي ومفوهلي(٢٠٠٢) المعرفة بأنها" المزيج المركب من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود باطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها"(ص:١٦).

ويرى محجوب (٢٠٠٢) أن المعرفة هي " مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته ، ومحققة إبداعاته لما يريد أن يعرفه "(ص:٢٠).

وبالنظر إلى مضامين هذه التعاريف يستنتج الباحث مايأتي :

- إن المعرفة ليست شيئا ثابتا بل هي متغيرة سواء كانت في الأساليب والطرق او ما يمتلكه الأفراد من معرفة تنعكس على طريقة أداء الأنشطة التي يمارسونها بشكل واضح .
- أن ما تمتلكه المنظمة من معرفة في أنظمتها الداخلية والمهارات والقدرات العقلية لدى العاملين تشكل بمجموعها مورداً للمنظمة إذا ما تم استخدامه وإدارته بشكل علمي ومنطقي ينعكس بالضرورة على أداء المنظمة إذ يوفر لها ميزة على غيرها من المنظمات المنافسة.

- في المعرفة يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة. وهذا ما يحصل في الغالب ، حيث إننا نهتم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها.

والتعريف الذي يتبناه الباحث للمعرفة هو أن المعرفة عبارة عن المحصلة النهائية لاستخدام المعلومات الجديدة، بالإضافة الى أنها مزيج من المعلومات والخبرات و المهارات التي يتمتع بها العاملون في البنوك التجارية الأردنية.

أنواع المعرفة Types of Knowledge:

صنف أغلب الباحثين المعرفة إلى نوعين، هما :

١. **المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) :**

وهي المعرفة التي تأصلت على مستوى اللاوعي التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي والبديهية والإحساس الداخلي وتشير إلى ما له صلة بمعرفة كيف(Know- How) عن طريق ربط الأفراد وجهاً لوجه(face - to- face) ، ومن ثم فانها شخصية ، ومعقدة (مركبه) غير مصقولة ، ويصعب ترميزها او توثيقها تقنينها ، ويصعب رؤيتها او التعبير عنها لفظاً (Noaka and Takeuchi, 2004) ، فهي خفية تعتمد على الخبرة ، وغير ملموسة وموجودة في داخل عقل وقلب وسلوك البشر ، وهي سر المهنة الذي يكتسبه الفرد عبر سنوات عمله ، ومن الصعب أخراجها او المشاركة بها او نشرها وحفظها بقواعد البيانات ، وهي صعبه الانتشار لايمكن نقلها او تحويلها للآخرين بسهولة ، ويصعب الرقابه عليها ، لانتقل إلا بالمعايشة والملاحظة اليومية والتفاعل الاجتماعي (Socialization) لتذويب الخبرات (Cullen, 2003) . وتتضمن المعرفة الضمنية كذلك قوة البصيرة ، والابتكار ، والخبرات الشخصية التي تربط الأفراد مع بعضهم (الياسري ، والعامري ، ٢٠٠٧) .

ويرى Wiig (2006) أن المعرفة الضمنية تتألف من : الحقائق ، والبيانات الثابته ، والأنماط الذهنية . ووجهات النظر ، والأشكال والصور ، والمفاهيم ، والأحكام ، والتوقعات ، والفرضيات العاملة ، والمعتقدات ، وإستراتيجيات التفكير ، والمداخل الميثودولوجية .فهي معرفة مذوتة (Internalized) تكونت مما قد تعلمه الفرد ، وتكمن في عقله ، ولذلك فإنها ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معدلة فإنها تبقى محدودة الاستخدام ، ومحدودة الفائدة ومحدودة القيمة ، لأنها غير متاحة إلا لحاملها ، وبالتالي فإن المنظمة قد تخسر هذه المعرفة الضمنية إذا غادر حاملها المنظمة لسبب ما .

ويرى عبدالوهاب (٢٠٠٩) أن المعرفة الضمنية ذات قيمة بالغة الأهمية ، لا يتم الاستفادة منها كما ينبغي ، ويسهل فقدانها في أحيان كثيرة ، ولاسيما إذا تسرك الموظفون أصحاب الخبرة عملهم في الشركة لسبب ما ، وربما يصعب تعويض تلك الخبرات على المدى القصير ، مما يصعب الحصول عليها وإيصالها إلى الآخرين ، على الرغم من قيمتها البالغة ، لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة .

٢. المعرفة الظاهرة (الجلية) (Explicit Knowledge) :

وهي المعرفة (structured) المنظمة المحدودة المحتوى (fixed-content) التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها (externalization) ويعبر عنها بالكلمات والأرقام والرموز والرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها (رزوقي ، ٢٠٠٣) ، ويمكن نقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة ، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Knowing about) ، ونجدها بصيغة مواصفات منتوج وبراءات اختراع ومخططات (Nonake and Takeuchi ,1995) ومعلومات متعلقة بالزبائن ، والأسواق ، والمجهزين ، والمنافسين ، والاتصالات (Hansen , et al , 1999).

المعرفة الظاهرة هي كل ما تملكه المؤسسة أو المنظمة من خبرات وتجارب ولوائح وأنظمة محفوظة في الكتب والأدلة والنشرات (عبد الوهاب ، 2009) ، والكتيبات التي تتضمن السياسات والإجراءات والتشريعات والقوانين والتعليمات والمستندات التي يتم الحصول عليها بسهولة ، ومنها المخزن إلكترونيا في قواعد البيانات والرسومات أو أية وسيلة أخرى (الصباغ ، ٢٠٠٢). وهي دون شك أساس المعرفة لديها ، لأنها تتضمن الكثير من البني التحتية المعلوماتية للأعمال مثل الإستراتيجيات والسياسات والعمليات والإجراءات والميزانيات والموازنات والبرامج والمستندات الخاصة بالمنظمة وحقوق الملكية ، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها ، ومختلف العمليات الوظيفية.. الخ (أبو فارة، ٢٠٠٤)، وبناء عليه فانه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة. المعرفة المعلنة من السهل الحصول عليها واستخدامها والتلفظ بها بوضوح ونشرها والمشاركة فيها من خلال الندوات واللقاءات وغيرها ، ومن ثم تخزينها ضمن ما اصطلح على تسميته" الذاكرة المؤسسية"، وتكون جاهزة ومتيسرة للعاملين في بنية المؤسسة وربما بعض من تتعامل المؤسسة معهم أيضا .

إن الطريقة لفهم الاختلاف ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة هو النظر إلى الطرق التي يمكن المشاركة بها وتخزينها. فالمشاركة بالمعرفة الضمنية ينتج عنه إبداع وابتكار شيء جديد، وتعتبر فريدة من نوعها في آلية الابتكار والقدرة المباشرة وفي الوقت المناسب على إعادة الحيوية في اتخاذ القرار. بينما المعرفة الواضحة يمكن الحصول عليها وإعادة ابتكارها مرة آخري والاعتماد عليها والفضولية وحب الاستطلاع هما مفتاح كلمات أساسية لإدارة المعرفة.

نشأة إدارة المعرفة:

يمكن القول بأن إدارة المعرفة كانت موجودة منذ الآف السنين ، فقد مارسها الفلاسفة والكتاب ، والمؤلفين ، والمدرسين وغيرهم عبر العصور، ما يمكن اعتباره حديثاً هو دخول إدارة المعرفة كمهمة مركزية في إدارة الأعمال(Martensson and Estelí's 2004) ، وذلك بعد ان وضع بعض المقاييس لها وتنامي الوعي بالفوائد المحققة من تطبيقها.

ففي نهاية السبعينيات من القرن السابق ظهرت الحاجة إلى إدارة المعرفة بسبب النمو المتزايد والحاجة إلى تشخيص الهياكل التنظيمية غير المرنة التي لا يمكن أن تتأقلم مع التغير السريع في السوق(Soo , et al 2001). ولعل الاستخدام المتزايد لتقنيات المعلومات والاتصالات التي قادت إلى ثروة معلوماتية متوفرة أبهرت المستخدمين، تعد إحدى الطرائق التي حفزت نشوء إدارة المعرفة.

ويرجع البعض ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى عام ١٩٨٠م ، في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي ، حيث أشار ادوارد فراينبوم (Edward Freignebaum) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة "Knowledge is Power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة Knowledge Engineering" (رزوقي ، ٢٠١٠).

ومن الدلائل الواقعية على أن إدارة المعرفة ليست أطروحات فكرية أو نظريات مجردة ، بل واقع ملموس ، نجد انه في عام ١٩٩١ تم تعيين أول رؤساء لأقسام متخصصة في إدارة المعرفة في شركات مثل جنرال اليكترك ، وشركة الاتصالات البريطانية و«I B M» ونوكيا وكوكاكولا وغيرها ، التي تعنى وتهتم بكل مافي الشركة من معرفة وتوظيفها لخدمة الشركة.

مفهوم إدارة المعرفة:

رغم تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة، إلا انه لا يوجد تعريف محدد لها إذ يتباين تعريف المفهوم بتباين مداخله، وتخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه. ومع مرور الوقت بدأت مجموعة من التعريفات تبرز لتوضح المقصود من إدارة المعرفة نختار منها الآتي:

يعرفها Little (2002) بأنها " نظام توليد مزدهر وبيئة تعلم من شانه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمية ، وتجميعها ، واستخدامها ، وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال"(P:68).

ويعتقد ستار (Starr) أن المقصود بإدارة المعرفة هو "إدارة المعلومات والبيانات ، إضافة إلى اكتشاف وإشراك ممارسات وخبرات الأفراد في المنظمة وتعظيمها لديهم ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة" (الياسري والعامري ، ٢٠٠٧، ص : ١١٥).

ويصف المطيران (٢٠٠٦) إدارة المعرفة" بانها ايجاد الطرق للابداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها والإستفادة منها والمشاركة فيها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وبكفاءة وبإستخدام الإمكانيات الحديثة وتقنية المعلومات بأكثر قدر ممكن"(ص:٢).

ويعرف المومني (٢٠٠٥) إدارة المعرفة بانها " الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المؤسسة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة انواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطها وجعلها جاهزة للتداول والتطبيق والمشاركة بين افراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع من مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي"(ص:٥٥).

ويشير العتيبي(٢٠٠٧) إلى مفهوم إدارة المعرفة بانه "مختلف العمليات والفعاليات المتعلقة بإكتشاف المعرفة الجديدة ، وامتلاك المعرفة الجارية ، والمشاركة بالمعرفة مع الآخرين، وتطبيق المعرفة التي تم الحصول عليها ، وما تتطلبه تلك العمليات من نظم وآليات وتكنولوجيا وبنى تحتية"(ص:٣١).

يستنتج الباحث مما ورد أعلاه من تعريفات أن ادارة المعرفة تحسن الأداء وتزيد من فرص المنافسة للمنظمة وتركز على العمليات الأساسية من حيث التوليد والتشارك والتعلم و تحدد العناصر الاساسية لها بالأفراد والتقنيات والعمليات المتمثلة باكتساب المعرفة ومعالجتها

وخزنها واستخدامها وإعادة استخدامها و قد حددت أهدافها بتطوير الفهم وابتكار القيمة الذي يعني تنمية أفكار الأفراد وكذلك زيادة قيمة المنظمة في السوق.

ويرى الباحث ان إدارة المعرفة هي عبارة عن : عملية الجمع المنظم للمعرفة التنظيمية الصريحة والضمنية من مصادر المؤسسة الداخلية والخارجية ، وتحليلها وتركيبها وتقييمها وتنفيذ المتغيرات المتعلقة بها ، والعمل على خلق معرفة جديدة ونشرها وتوزيعها وخزنها والمشاركة بها وتطبيقها ، وأخيرا نقل وتحويل المعرفة الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.

أهمية إدارة المعرفة:

إن أهمية إدارة المعرفة للمنظمات ليس في المعرفة ذاتها وإنما فيما تشكلها من إضافة قيمة لها. وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة ، والذي يعرف باقتصاد المعرفة (knowledge economy)،

وتبرز أهمية إدارة المعرفة فيما يلي(حمودة ، ٢٠٠٥):

١. تبسيط العمليات وخفض التكاليف ورفع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة ، عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية ، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء ، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
٢. أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية ، لخلق معرفة جيدة .
٣. إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
٤. دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .
٥. تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري بشكل فاعل وخلاق ومنظم ، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
٦. أسهمت إدارة المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير

الجذري في المنظمة ، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئية الأعمال ، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها .

ويرى الباحث أن أهمية إدارة المعرفة تظهر بسبب التطور السريع والكبير في تقنيات المعلومات والاتصالات من برامج ، وأجهزة ، ومفاهيم ، علاوة على تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في ظرف تصل إلى أجزاء من الثانية في شتى المجالات ، مما أدى إلى الحصول على كميات كبيرة من المعلومات وازدياد صعوبة الاستفادة منها والخوف من احتمال فقدان وضياع معلومات حيوية دون الالتفاف إلى أهميتها والاستفادة منها ، ناهيك عن المتغيرات السريعة والتطور المطرد في التقنيات وما ينتج عنها من تغيير في المفاهيم والثقافة وتأثيره على جودة أداء العمل في التكلفة والتنمية .

العناصر الأساسية لإدارة المعرفة:

تشير معظم البحوث في إدارة المعرفة التي ذكر بعض منها في موضوع الدراسات السابقة إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة (ماهر،٢٠٠٠) هي:

أولا: الإستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية بأنها " الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل ، وهي أيضا تعد النشاط الأكثر وعيا بأهمية تنمية الكفايات المحورية الجوهرية (Core Competences) سواء داخل المنظمة أو في المنظمات المنافسة خارجها. كما تعرف الإستراتيجية على أنها " أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والتي تعتمد على نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع (ماهر، ٢٠٠٠،ص: ١١٩).

ينظر للإستراتيجية على مستويين :

الأول : يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسؤول إدارة المعرفة، وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المؤسسة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية .

الثاني : يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المؤسسة الأشمل ، والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوعي المعرفة.

ومن أهم الأدوار التي تلعبها الإستراتيجية في إدارة المعرفة (ماهر،٢٠٠٠)، مايأتي :

١. صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة.
٢. توجيه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية ، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.
٣. تسهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية، في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة .
٤. تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.

ثانياً: الأشخاص

يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية(الجماعية) التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها . إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

ثالثاً : التكنولوجيا :

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة ، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها ، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة ، فمثلاً تؤدي التكنولوجيا دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية ، لاسيما تطبيقات التكنولوجيا في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة وهي: معالجة الوثائق ، أنظمة دعم القرار ، الأنظمة الخبيرة .

رابعاً : العملية في إدارة المعرفة :

توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملية. والقضايا الإستراتيجية للعملية تواجه ثلاثة مجالات رئيسية هي :

- فهم السياق التنافسي للمنظمة، أي هل يتم التركيز على النوعية أم التكلفة.
- تحديد ما تركز عليه، هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار مثلاً، أم على التغيير المستمر للتصميم؟
- تقرير مدى ممارسة العملية ، اي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع ، هل هو نهائي أم نصف مصنع؟

إستراتيجيات إدارة المعرفة Knowledge Management Strategies:

وفقا لـ Radding (1998) فإن إستراتيجية إدارة المعرفة هي خطة عمل لمدراء المعرفة لتطوير، وتطبيق ، وزيادة الأصول المعرفية للمنظمات . كما يعرفها (أبو قبة،٢٠٠٤، ص:٤٣) على أنها" تتضمن ربط جميع عمليات إدارة المعرفة وأدواتها والجوانب التكنولوجية في المؤسسة وكذلك النماذج التنظيمية مع إستراتيجيات المؤسسة المختلفة والتي تشكل بمجموعها نظام متكامل يهدف إلى دعم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات في التنظيم وذلك حسب نظام (SWOT)".

وأفضل إستراتيجية لإدارة المعرفة هي التي تنسجم بشكل كامل مع الأهداف والإستراتيجية الكلية للمنظمة. وهذا بدوره يساعد على تحديد مبادرات إدارة المعرفة والتي تدعم غرض ورسالة المنظمة وتعزيز موقفها التنافسي وخلق قيمة للمساهمين. بالإضافة لذلك ، فان الشركة التي تعرف أكثر حول زبائنها ، ومنتجاتها ، وتقنياتها ، وأسواقها وتربط بين ذلك تكون ذات إستراتيجية فعالة وإنجاز أفضل . الشركات التي ليس لها نماذج إستراتيجية قوية فإنها تناضل نحو توضيح العلاقة بين مواردها الفكرية وقدراتها، وإستراتيجيتها التنافسية.

إن التصميم الفعال لإستراتيجية إدارة المعرفة الرئيسية يجب أن يكون قادرا على:
.(Lebowitz, 2004:p 287)

١. تقليل واختصار الوقت المطلوب لإنجاز العديد من المهام .
٢. التخلص من التكرار في الإجراءات الرئيسية.
٣. التركيز على جودة القرارات الرئيسية .
٤. العمل على تطوير فاعليه المؤسسة.
٥. جعل العمل في المؤسسة أكثر سهولة ومرغوبا.

وقد حدد سكولز وآخرون (٢٠٠١) أربع أنواع من الإستراتيجيات التي يمكن أن تطبق إدارة المعرفة ، حيث قاموا بإجراء دراسة ميدانية على عدد من الشركات متعددة الجنسية من الولايات المتحدة والدنمارك لاختبار مدى تأثير الإستراتيجية المتبعة في الشركة على جودة الأداء والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية في الأقسام الفرعية للشركة(ص:٦٧-٧١)، وهذه الإستراتيجيات باختصار:

١. **إستراتيجية إدارة المعرفة الترميزية (Codification Knowledge Management Strategy)** : وتصمم على أساس تحديد الآليات والوسائل لتحويل المعرفة الضمنية في المؤسسة إلى معرفة صريحة من أجل تسهيل تدفق ونشر المعرفة التنظيمية بين أقسام المؤسسة من خلال توفير قواعد معرفية يمكن الوصول إليها (Hansen , et al 1999, : P 107-108) ، وشبكة اتصال داخلي عالية الجودة والسرعة ، وتطبيق أنظمة وبرامج فعالة تقوم بتجميع المعرفة المتاحة وترميزها ومن ثم نشرها ، هذه الإستراتيجية تؤمن تدفق سريع للمعرفة ولكنها مكلفة وغير آمنه لصعوبة توفير الحماية ضد تسلل المنافسين على قواعد المعرفة.

٢. **إستراتيجية إدارة المعرفة التنظيمية (Strategy Tacitness Knowledge Management)**: وتصمم على أساس المحافظة على المعرفة التنظيمية الموجودة في المؤسسة كمعرفة ضمنية إضافة إلى العمل على تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية ، وذلك لمنع تسرب المعرفة إلى المنافسين وعدم تمكينهم من الوصول إليها ، ويتم تبادلها باستخدام آليات الحوار وجماعات الممارسة المشتركة والتدريب. وهذه الإستراتيجية توفر حماية أكبر للمعرفة وأقل تكلفة إلا أنها تجعل الإنجاز وتقدم العمل بطيئا.

٣. **إستراتيجية إدارة المعرفة المركزة (Focused Knowledge Management Strategy)**: وتصمم على أساس ضبط وتنظيم تدفق ونشر المعرفة بالشركة من خلال السيطرة والتحكم بدرجة وحجم المعرفة التي سيتم ترميزها وتحديد أشكال الترميز الملائمة لإزالة الغموض في المعلومات الكثيفة في الشركة ، هذه الإستراتيجية تركز على الجوانب وأشكال محددة في إعمال الشركة وأنواع محددة من المعرفة التي تتطلب ترميز ، وبالتالي فإنها تعمل على إتاحة المعرفة المناسبة في الوقت المناسب للشخص المناسب ، وهي تعمل ضمن ضوابط وتحديدات لا تتيح لمن ليس له علاقة بقواعد المعرفة إن يدخل إليها ويطلع على محتوياتها من باب الفضول .

٤. **استراتيجية إدارة المعرفة الكلية (Unfocused Knowledge Management Strategy)**: وتصمم هذه الإستراتيجية على أساس ضبط تدفق المعرفة من خلال السيطرة على جميع أشكال الترميز للمعرفة في جميع الجوانب دون اخذ أي اعتبار إلى خصوصية هذه الأشكال من حيث قدراتها وإمكانياتها وأهميتها في الشركة ، بمعنى ان هذه الإستراتيجية لاتولي ادنى اهتمام بتصنيف المعرفة المرمزة حسب الأهمية أو الجودة .

أما نجم (٢٠٠٥) فقد بين أن إستراتيجيات إدارة المعرفة ترتبط أساسا بنوعي المعرفة الصريحة والضمنية المتاحة في المؤسسة حيث قدم الأنواع التالية لإستراتيجيات إدارة المعرفة، (ص:١٦٢-١٦٨):

١. **إستراتيجية الترميز (Codification Strategy)**: وتسمى أحيانا مستودع المعرفة "K. Repository" وهي التي تعتمد على المعرفة الصريحة حيث تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع معرفة وجعله متاحاً للعاملين في عملية تبادل للمعرفة بشكلين : نقل المعرفة من الفرد إلى مستودع ، وإيصال المعرفة من المستودع إلى الفرد ، من خلال أسلوب " الأفراد – الوثائق".

٢. **إستراتيجية الشخصنة (Personalization Strategy)** :أو ما يسمى بنموذج " شبكة المعرفة (Knowledge Network)" " وتركز على المعرفة الضمنية . ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها ، وتصمم على أساس ان الأفراد الذين يمتلكون المعرفة يتقاسمونها فيما بينهم أثناء تفاعلهم وعملهم المشترك دون السعي إلى ترميز هذه المعرفة . وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص ، وهي لا تلغي

دورالحواسيب ، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في خزنها ، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد (Hansen , et al 1999).

٣. **الإستراتيجية الهجينـــة (Hybrid Models)**: وهي عبارة عن مزيج مـــا بـــين خصـــائص الإستراتيجيتين الرئيسيتين ، وفيها يتم ترميز وخزن المعرفة الصريحة ، في حين تظل المعرفة الضمنية لدى الخبراء في مجال خبراتهم مع التوجه المستمر لتحويل هذه الخبرات إلى مستودع المعرفة ما أمكن .

وميز Mc Elroy (2003) بين نوعين من الإستراتيجيات لإدارة المعرفة وهي :

١. **إستراتيجيات جانب العـــرض Supply Side Strategies** : التـــي تميـــل إلـــى التركيـــز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسســـة ، وتركـــز علـــى آليـــات المشـــاركة فـــي المعرفة .

٢. **إستراتيجيات جانـــب الطلـــب Demand Side Strategies** : التـــي تركـــز علـــى تلبيـــة حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة . هـــذه الإســـتراتيجية تتجـــه نحـــو الـــتعلم والإبـــداع ، أي التركيز على آليات توليد المعرفة .

نستنتج مما سبق أن هناك عدة أنواع من الإستراتيجيات التي يمكن ان تتبناها المؤسســـة في سعيها لإدارة معرفتها التنظيمية الداخلية والخارجية ، وان المهم في صياغة الإســـتراتيجية ليس فقط اختيار إحدى هذه الإستراتيجيات ولكن يجب الانتبـــاه والتركيـــز علـــى أن تنســـجم الإستراتيجية المتبعة في إدارة المعرفة مع الإستراتيجية العامة للمؤسســـة ، وان تســـعى كـــلا الإستراتيجيتين إلى تحقيق الهدف العام للمؤسسة بكفاءة وفاعليه ، ويجب أن تكون إســـتراتيجية المعرفة شاملة لجميع الجوانب التي تتعلق (بالأفراد مـــن حيـــث التـــدريب والتطـــوير والتوظيف ...الخ) إضافة إلى تغيير المنظمة وتشجيع التفكير الحر والمشاركة والإبداع ، وإعادة هندسة العمليات لتحقيق التحسين المستمر (الدوري والعزاوي ، ٢٠٠٤) .

عمليات إدارة المعرفة:

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة باعتبارها عملية ، فالمعرفة المشتقة من المعلومات لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام (الكبيسي ، ٢٠٠٢) .ويشير (Louden 2000) إلى أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على عمليات جمع المعرفة وتوليدها والحفاظ عليها وتوزيعها ، وأكدت (Martiny , 2004) على عمليات اكتساب المعرفة والمشاركة بها ورفعها واستعمالها ثانية ، لكن (Wick , 2000) أوضح ان عمليات إدارة المعرفة تختلف تبعاً لمداخل دراستها فمدخل الوثائق والمدخل التقني يؤكد على عمليات إدامة ورفع المعرفة الحالية وأسرها واستخدامها وإعادة استخدامها ، إما المدخل التنظيمي الاجتماعي ومدخل القيمة المضافة فيؤكدان على عملية ابتكار المعرفة الجديدة وتوليدها . إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها ، لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة ، وقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات ، وان كان أغلبهم أشار إلى أن العمليات الجوهرية هي تشخيص المعرفة ، وتحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها ثم التطبيق .

ويرى الباحث أن إدارة نظم المعرفة ما هي إلا تنظيم وتوجيه واستغلال عمليات إدارة المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات من وسائل اتصالات حديثة ومن شبكات محلية أو دولية مثل الإنترنت، والبريد الالكتروني. وأن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها ، تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة ، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل المؤسسة . ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات ، وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة ، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح اي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. ان إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة عمليات ، وفيما يلي شرح لهذه العمليات :

١. تشخيص المعرفة Knowledge Identification :

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في اي برنامج لإدارة المعرفة ، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى ، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة . وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم. وتؤكد (Loomis ,2000) على ان عملية التشخيص مهمة في عمليات إدارة المعرفة وهي تعد مفتاحا لها. واعتمادا فإن عملية تشخيص المعرفة تعد من التحديات التي تواجه شركات الأعمال لأن نجاحها في إدارة المعرفة يتوقف إلى حد كبير على دقة التشخيص التي تحدد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشاكل.

٢. تحديد أهداف المعرفة Define Knowledge Goals :

تعد إدارة المعرفة وسيلة لتحقيق أهداف الشركة ويجب ان تنتبه شركات الأعمال إلى كلفة إدارة المعرفة والعوائد المترتبة عنها . ويرى (Heising and Vorbeck, 2000) ان إدارة المعرفة تبدأ دائما بالأهداف ويجب ان تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للتطبيق ومرنة ومنطقية، وتتمثل هذه الأهداف بشكل عام في الشركات الصناعية بالكلفة الأقل والجودة العالية والتسليم السريع والإبداع وتحقيق رضا الزبائن وإنتاج منتجات خضراء صديقة للبيئة .

وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق.

٣. توليد المعرفة Generating Knowledge :

هي تلك العمليات التي تعني: التقاط Capturing، أو شراء Buying ، أو ابتكار Creating، أو اكتشاف Discovering، وامتصاص Absorbing ، واكتساب أو استحواذ Acquiring المعرفة. جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة ، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة ، فالالتقاط يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين ، والشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر ، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة ، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة ، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم ، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة .

ولا يعني توليد المعرفة ، حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط ولكنه يعني كذلك مدى قدرة المنظمة على إبداع المعرفة ، ويشير إبداع المعرفة إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شانها تكوين حقائق جديدة ويتفق الحكم على كون المعرفة جديدة ، قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فاعليه .

٤. خلق المعرفة Knowledge Creation :

يتزايد الاهتمام في خلق المعرفة داخل المؤسسات بمعدل لامثيل له . ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في أسواق هذه الأيام التي يحتدم فيها التنافس المستند إلى حد كبير على المعرفة. ووفقاً لما يطرحه (Szulanski's , 2001) فإن الوقت اللازم لاستثمار المعرفة المؤسسية العليا قد تقلص تقلصاً كبيراً . ولذا فإن الإبداعية هي العامل الأساسي الذي تتمكن بواسطته المؤسسات الراسخة والجديدة على حدّ سواء من مواجهة التحدي الجديد عن طريق القيمة المضافة . فالمؤسسات تعتمد في هذه الأيام على الابتكار اعتمادا مركزياً لاستدامة عملها ونموها على المدى الطويل، والذي يمكن تحقيقه عن طريق السبق التكنولوجي ومفاهيم الأعمال المتكاملة.

إن عملية خلق المعرفة في إحدى المؤسسات هي عملية دورية، وتبدأ الدورة عندما تنقل المعرفة من عضو في المؤسسة إلى آخر، فتتحول بذلك المعرفة من ضمنية إلى صريحة .ثم تمرر هذه المعرفة الصريحة إلى عضو آخر، يجب عليه أن يحولها إلى معرفة ضمنية ، اي أن يعطيها صفة ذاتية قبل أن يبدأ باستخدامها ، وهكذا.

٥. اكتساب المعرفة Knowledge Acquiring :

يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون ، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات ، أو من خلال أرشيف المنظمة) ، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية ، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات ، ووسائل البريد الالكتروني ، والتعلم الفردي (حمودة ، ٢٠٠٥) .

ولا يعنى اكتساب المعرفة، حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط، ولكنه يعنى كذلك مدى قدرة المنظمة على إبداع المعرفة. ويشير إبداع

المعرفة (Knowledge Creation) إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة.

٦. خزن المعرفة Storage of Knowledge :

خزن المعرفة تشمل العمليات مثل: الاحتفاظ Keeping، الإدامةMaintain، البحث Search، الوصولAccess، الاسترجاع Retrieval، المكانWarehousing قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في توليد المعرفة ، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها أو لمغادرة العاملين لها ، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها ، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم ، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها. ومن هنا فان تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة ، ويشار إلى هذا العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) ، حيث يشار بأن لتكنولوجيا المعلومات أثراً كبيراً على الذاكرة التنظيمية بما تتيحه من نظم متطورة لتخزين واسترجاع البيانات ونظم إدارتها بما يؤدي إلى الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استخدامها (Meshane & Glinow , 2000) .

٧. توزيع المعرفة واستخدامها Knowledge Distribution :

يقصد بتوزيع المعرفة واستخدامها عملية استيعاب وترجمة وتداول المعرفة ثم تبادلها بين الأفراد داخل المنظمة والأوساط الخارجية، أي جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة. وهي تشتمل على عمليات : التوزيع والنشر Distribution ، المشاركة Sharing، التدفق Flow ، النقل Transfer ، التحريك Moving.

المعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في إرجاء المنظمة (السياني ، ٢٠٠١) ، وتعتمد على وجود آليات فعالة تتيح ذلك ، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل : التقارير وأدلة العمل ، والتدريب أثناء العمل ،

والرسائل والمكاتبات ، والمؤتمرات والنـدوات الداخليـة للمنظمـة ، والكتيبـات أو النشـر الداخلي أو دوران العمل ، وانتقال العمـل أو الإرشـاد ، واطـلاع دورية علـى الموقـف في المنظمة ، والتدريب والتعلم عـن طريـق الـرئيس المباشـر. وتشـمل الطـرق غيـر الرسمية : تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجهـا ، والعلاقـات الشخصـية التـي تـربط العاملين ببعضهم البعض ، والاجتماعـات والنـدوات ، وتشـكيل فـرق عمـل، والحلقـات النقاشية التي لاتتخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عـادة فـي غيـر أوقـات العمـل . مثـل هـذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالـة فـي الجماعـات صـغيرة الحجـم ، إلا أن مـن شانها أن تؤدى إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لايكون هنـاك ضـمان لأن تنتقـل المعرفـة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانـب مـدى قـدرة المتلقـي علـى تشـغيل المعرفـة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطـاره المرجعـي(frame of reference) وعلـى الجانـب الآخـر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية وأن تضـمن نقـل أكبـر للمعرفـة إلا أنهـا قـد تعوق عملية الابتكار وتقاسمها (Audreg ، 2001).

ويرى الباحث ان عملية نقل المعرفة و استخدامها تعد من صميم عمليات إدارة المعرفة وحجر الارتكاز التي تضمن وصول المعرفة إلى الأفراد جميعهم داخل المنظمة وان هذه العملية لا تتم بشكل صحي ما لم تتوفر النزاهة والشفافية والانفتاح على المنظمة .

٨. تقاسم المعرفة ونشرها :

المشاركة بالمعرفة وتبادل الخبـرات مـن أهـم العناصـر التـي تمتـاز بهـا إدارة المعرفة، وهي من إحدى عناصر عوامـل النجـاح الهامـة لهـا. معظـم المؤيـدين لإدارة المعرفة متفقين على انه لابد من التركيز على الجوانـب الاجتماعيـة للمشـاركة بالمعرفـة، مثل الاجتماعات وجها لوجه، وغـرف الحـوار الفعليـة، و بنـاء الثقـة خـلال الاتصـال الشخصي، و بناء نظام متكامل لإدارة المعلومات حتـى تسـمح للمجتمـع أن يزدهـر تحـت إي ظرف.

إضافة إلى تقاسم المعرفة ، فإن على المؤسسة توزيعهـا علـى العـاملين . لمـا لهـا من مفعول هائل فـي تكـوين الميـزة التنافسـية . ولتـأمين نشـر المعرفـة نشـراً سـليماً، يذكر على نطـاق واسـع عـاملان همـا تيسـير التواصـل وإذكـاء الثقافـة المؤسسـية الصحيحة.(Gupta , 2002) يستطيع المسؤولون عـن عمليـات المعرفـة (مـديرو المعرفـة) تسيير التواصل عن طريق تنفيذ عمليات تكنولوجية وتشـغيلية وتحفيـز التعـاون . وعنـدما تنتشر المعرفة بفعالية يتمكن الأفراد الموجـودون فـي المؤسسـة مـن النفـاذ إلـى أفكـار

إستراتيجية مهمة، بدلاً من المعاناة من احتباس المعرفة .وبذلك تكسب المؤسسة القدرة على اتخاذ قرارات فعالة . وتحسن قدرتها على اتخاذ قرارات سريعة وتنفيذها عن طريق ممارسات بسيطة جداً، مثل إعطاء العاملين حق مرور كل منهم إلى الآخر، بدلاً من جعلهم يمرون عبر هيئة إدارية أعلى .

٩. تطبيق المعرفة واستخدامها Applying Knowledge :

يعد تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارتها ، ويتطلب هذا التطبيق تنظيمها واسترجاعها من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت، وجعلها جاهزة للاستخدام (الكبيسي ، ٢٠٠٥).

ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها ، ان الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ، ودون ان تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة (الكبيسي ، ٢٠٠٥) . ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار(Burk ,1999) إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة (Knowledge Manager) والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وانه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها . ويرى(Seeley and Dietrick , 2000) ان تطبيق المعرفة يجب ان تكون وفق الأهمية الإستراتيجية للأهداف في الشركة فإذا كان تطوير المنتجات ذو أهمية إستراتيجية في الشركة فيكون تطبيق المعرفة موجه نحو هذا الهدف .

ويرى الباحث أن المعرفة لوحدها لم تعد قوة في عصر السرعة والإنترنت والكمبيوتر،و إنما تطبيق واستخدام المعرفة ايضا هو القوة . وللمعرفة إستخدامات كثيرة ومتنوعة في جميع المجالات سواء أكانت هذه المجالات إدارية أو فنية ، ولا بد من الاستفادة منها سواء على المستوى الخاص كالشركات والمؤسسات الخاصة او العام كالقطاع الحكومي . ومن استخداماتها على سبيل المثال إستخدامات تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات المتطورة والتقنيات الحديثة التي تسمى في عصرنا هذا عالم الرقمية (Digital) ولولا المعرفة واستخداماتها لما ظهرت التكنولوجيا ولا وسائل الاتصالات الحديثة والاكتشافات والابتكارات الايجابية التي تصب في مصلحة الإنسان.

١٠. **تنظيم المعرفة Knowledge Organizing :**

هي تلك العمليات التي تهدف إلى: تصنيف المعرفة Classifying وفهرستها او تبويبها Indexing ، ورسمها Mapping . وقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها لأن مدى الاستفادة من المعرفة غير المنظمة سيكون ضعيفاً إن لم يكن معدوماً، ذلك أن الأشخاص الذي يستعيدون معرفة غير منظمة غالبا تكون مساهماتهم في القدرات الإبداعية للمؤسسة ضعيفة. ويجب أن يكون التصنيف حدسيا للذين سيستخدمونه، لأنه يمكن الأشخاص من التحرك والتجوال في ساحة المعرفة، وإيجاد المعالم المألوفة، واستخدام الطرق القياسية للوصول إلى المعرفة المهمة .

١١. **استرجاع المعرفة Knowledge Retrieval :**

هي تلك العمليات التي تهدف إلى البحث Search والوصول Access بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت إلى المعرفة بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل، واستخدامها في تغيير وتحسين عمليات الأعمال.إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع ما معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية.إن استرجاع المعرفة عملية ليست سهلة وغير متاحة ، فهي تعتمد على فاعليه المؤسسة في تنظيم وتبويب تلك المعرفة ، وأن القيمة الحقيقية للمعرفة تتلاشى إن لم توضع في قواعد وخلاصات وترسم في خرائط ومنحنيات وجداول وتبسط لتصبح متاحة للمستفيدين المحتملين ، لأنه بدون ذلك لا يمكن الوصول إليها وإن عملية البحث عنها تكون مكلفة وعديمة الجدوى فضلا عن أن المعرفة التي لا يعاد استرجاعها بقصد الاستخدام تتقادم مع مرور الوقت، لأن الاستخدام يعيد إغناءها ويجددها .

١٢. **إدامة المعرفة Knowledge Maintaining :**

ويقصد بها عمليات :التنقيح Pruning، النموGrowing،والتغذية Nourishing ، والتي تشير جميعها إلى العمليات التي ترفع من جاهزية المعرفة لكل وقت . تشير عملية التنقيح إلى تلك العمليات التي تجري على المعرفة بقصد جعلها جاهزة للاستخدام، وتتضمن هذه العمليات حذف بعض الأجزاء غير المتسقة مع المحتوى العام للمعرفة .تحتاج المعرفة إلى صلاحية زمنية وتحديث ، لذا يجب أن يكون نظام

إدارة المعرفة متضمنا وسائل التحـديث والإضـافة وتعـديل وإعـادة تصـحيح المعرفـة ، وأن تكون المعرفة قادرة التنامي والتجديد .

الخطوات العملية لإدارة المعرفة:

حدد Prior (1999) الخطوات التي تتخذها المؤسسات لإدارة المعرفة وهي :

١. **اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة** : حيث يوجد في كل مؤسسة الكثيـر مـن المعرفة غير المستخدمة ، او أنها لم تستخدم بصورة صحيحة ، إما لأنهم لم يحددوها ، أو لا يتمكنون من الوصول إليها ، أو لم يعرفوا قيمتها وكيفية استعمالها.

٢. **توقع المعرفة المطلوبة**: حيث تعمل المنظمات على تطوير المهارات توقعا لحاجة المستقبل

٣. **جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر** : تلجأ المنظمة إلى تطـوير قواعـد البيانـات والمعرفة لتمكين كوادرها من الوصول إليها وفق الحاجة ، كما أنها تطور الأنظمـة التـي تساعد المحتاجين للمعرفة من التعرف والوصول إلى الأشخاصْ الحاملين لتلك المعرفة .

٤. **المعرفة حول الزبون** : المنظمات التي تعرف القليل عن زبائنها ،تدفع الكثيرين منهـا لأن تكثف معرفتها عن زبائنها الحاليين والمحتملين(حاجاتهم، رغباتهم، توقعـاتهم، مسـتويات رضاهم) .

٥. **التعلم من الخبرة** : تراقب المؤسسات المتعلمة خبرتها لخلق التحسين المستمر. حيث تعمـل المؤسسات على تكرار أدائها لخلق خبرتها والتعلم من ذلك؛ سعياً ليكون أداؤهـا الحـالي أفضل من السابق، أي التعلم من أخطاء الماضي .

٦. **ضمان وضوح الرؤيـة** : تبذل المؤسسات كل ما في وسعها لضمان وضوح الرؤية التـي يشترك بها كل الموظفين، إذ لابد أن يكون للعمل غرض واضح، كي يتمكن العاملين مـن فهم نوعية المعرفة المهمة جداً التي ينبغي تعلمها لتحسين الأداء .

٧. **التعلم من الآخرين** : المؤسسات الذكية تجد نفسها مهتمة بوضعها خارجياً ، إذ يمكن تحسين العمليات والممارسات الداخلية لو حصلت على المعرفة من المؤسسات المناظرة والمنافسة لها ، وأن المقارنة المرجعية تعد ضرورية لذلك .

٨. **شراء المعرفة الخارجية** :المؤسسات لا تستطيع أن تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخليا، إذ لابد من شراء بعض المعرفة من الخارج عبر المصـادر الخارجيـة للأنشـطة غيـر الجوهرية .

٩. **الإبداع والتغيير غير النمطيين** : لابد للمؤسسات من الالتزام بالإبداع المستمر للمنتجات والأنظمة والعمليات والتسويق .

١٠. **تطوير ثقافة التعلم** : تحتاج المؤسسات إلى تطوير الثقافة الملائمة ، وتحتاج إلى القادة في كل مستوى ، والذين لا يتحملون مسؤولية أداء أعمال المؤسسات فقط ، وإنما يتحملون مسؤولية الثقافة التي تبقي النموذج الجديد حياً .

١١. **تصميم نظم معلومات جديدة** :تحتاج المؤسسات إلى تطوير أنواع جديدة من نظم المعلومات تتلاءم مع طبيعة البرامج والاستخدامات المستحدثة .

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة :

ان إدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية متجانسة تعطي الثقة لهؤلاء المشاركين بالمعلومات وتزيد من تحسين أداؤهم . يقول (Finneran) قدر الخبراء بأن (٩٠%) من نجاح إدارة المعرفة تتضمن اكتساب المعرفة والتشجيع على المشاركة بها.

ويؤكد Duek (2001) ان هناك ثلاثة متطلبات أساسية لإدارة المعرفة ، وهي :

أ.**متطلب التكنولوجيا** : وهو يعتمد على التطورات التكنولوجية خاصة ماتقترحه محركات البحث ، وقواعد البيانات لإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجي المميز التي تعمل على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية حديثة.

ب. **المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة** : ويعبر عن كيفية الحصول على المعرفة ، والتحكم بها ، وإدارتها ، وتخزينها ، ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها ، وإعادة استخدامها ، وعن تحديد الوسائل والطرق والإجراءات والتسهيلات ، والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة.

ج. **المتطلب الاجتماعي للمعرفة**: ويتم التركيز على تقاسم المعرفة التي لدى الأفراد العاملين في المنظمة، وبناء جماعات لصنع معرفة جديدة من خلال الابتكار والإبداع وعن طريق الخبرات والقدرات الفاعلة لدى العاملين لدعم القدرة الجوهرية لدى المنظمة.

عوائق تنفيذ إدارة المعرفة:

يشير ثيروف (٢٠٠٣) أن العوائق التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فعال تتمثل في الآتي:

١. قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة ، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل ، وليست تلك التي تفضلها المنظمة ، وهذا الأمر يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة وستؤدي إلى ممارسات معينة لا تكون هي الممارسات المفضلة وفقا لنظام المعرفة الذي جرى بناؤه .

٢. قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية ، وبقدرات وإمكانات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

٣. في كثير من الأحيان فانه لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال بل يكون التركيز على تقديم إدارة المعرفة على أنها تمتلك قدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محددة ، إن هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع.

ثانياً: البديل الإستراتيجي

بعد تحديد رؤية المنظمة ، وبيان رسالتها ، ووضع الأهداف التي ستعمل المنظمة على تحقيقها ، إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية ، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الإستراتيجيات التي يمكن الإختيار من بينها.

لاتوجد مجموعة محددة من البدائل يمكن إستخدامها في جميع المنظمات ، او حتى في المنظمة الواحدة في جميع الاوقات او في جميع المستويات الإدارية . فالبدائل الإستراتيجية تمثل خلاصة المجهود الفكري للربط بين الفرص والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية للمنظمة من ناحية ، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية من ناحية آخرى (مخيمر ، ٢٠٠٥) .

وتتضمن عملية الإختيار الإستراتيجي المراحل الآتية :

١. **تكوين البديل او البدائل الإستراتيجية** التي تساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال انتهاز الفرص او الحد من التهديدات البيئية ، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف ، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية.
٢. **تقويم البدائل الإستراتيجية** ، من خلال قيام المنظمة بتقويم كل بديل من البدائل الإستراتيجية لتحديد مدى ملائمته مع موقف المنظمة الإستراتيجي ، وتخضع عملية التقويم للبدائل الإستراتيجية لمعايير عدة ، (الدوري ، ٢٠٠٥) هي:

أ- **التوافق Consistent** : لابد أن يكون البديل لاستراتيجي متوافقاً مع عوامل البيئة الخارجية الكلية و/ او البيئة الصناعية وقوى التنافس من جهة ، ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة ، وفلسفة الإدارة ، ونمطها القيادي ، وهيكلها التنظيمي والأنشطة الرئيسية في المنظمة .

ب- **المنفعة Benefit** : ينبغي ان يحقق البديل الإستراتيجي منفعة للمنظمة سواء أكانت مادية او مالية او بشرية.

ج- **القبول Acceptance** : يجب ان يحظى البديل الإستراتيجي بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المنظمة (المالكين ، اصحاب الأسهم ، الموردين ، المستهلكين ، الإدارة العليا ، الأفراد العاملين في المنظمة).

د- **التطابق Conformity** : من الضروري ان يحقق البديل الإستراتيجي تطابقاً مع رسالة المنظمة ، وأهدافها الإستراتيجية ، وتناسباً واضحاً مع الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

هـ- **الميزة التنافسية Competitive Advantage** : تسعى المنظمات جاهدة بأن يحقق البديل الإستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المنظمات المنافسة.

٣. **الإختيار الإستراتيجي** : تقوم المنظمة بإختيار البديل الإستراتيجي الأفضل . وقد تختار المنظمة بديلاً استراتيجياً واحداً او أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية تبعاً لحجم النشاط الذي تؤديه المنظمة او وحدة نشاط الأعمال حالياً او في المستقبل .

العوامل الحاكمة في إختيار البديل الإستراتيجي :

عند المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية يجب التعرف على العوامل التي تؤثر في المفاضلة بين البدائل المتاحة ، ومن أهم هذه العوامل الحاكمة ، مايأتي (مخيمر ، ٢٠٠٥) :

١. **انماط الإدارة وإتجاهاتها نحو المخاطرة Risk &Managerial Style** :

يتأثر إختيار إستراتيجية معينة بالنمط الإداري السائد في المنظمة ، ومدى إستعداده لتحمل المخاطرة الناتجة عن هذا الإختيار .

٢. **الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة Organizational Culture**: كثيراً ماتجد المنظمة نفسها امام ثلاث إختيارات عند إختيار البديل الإستراتيجي المناسب : اما ان تتجاهل ثقافة المنظمة عند الإختيار ، او ان تختار البديل الذي يتناسب مع ثقافة المنظمة ، او ان تقوم بتغيير ثقافة المنظمة لتتناسب مع البديل الإستراتيجي. والمطلوب من متخذي القرار في هذه الحالة مراعاة التوازن بين الخيارات الثلاث ، والدراسة المكثفة للآثار الناتجة عنها .

٣. **ضغوط الأطراف الخارجية ذات الصلة بالمنظمة Outsiders Pressure**: هناك مجموعة من الأطراف الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على أنشطة المنظمة : منهم العملاء ، الملاك ، المشاركين في ادارتها ،الحكومة ،الاتحادات والنقابات، وافراد المجتمع عامة . كثيراً ماتتعارض أهداف او مطالب هذه الأطراف ، ولذلك يجب اخذ مصالح هذه الأطراف بعين الاعتبار قبل إختيار البديل الإستراتيجي.

٤. **طبيعة الموارد المتاحة للمنظمة Available Resources** : كفاية وجودة الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة للمنظمة تعد من أهم العوامل الحاكمة في إختيار البديل

الإستراتيجي المناسب . فهذه الموارد من أهم المتغيرات التي تحدد مصادر قوة المنظمة او نقاط الضعف التي تواجهها . ومن ثم فإن البديل الإستراتيجي المناسب هو بالطبع مايأخذ في الحسبان مدى كفاية وكفاءة وجود هذه الموارد ، وإمكانية الإستفادة بها في إستغلال الفرص المتاحة للمنظمة او تقليل التهديدات التي تواجهها.

٥. **الوقت المتاح للإختيار والتوقيت المتوقع للنتائج Time Selection & Outcome**:يعد عنصر الزمن من العناصر المؤثرة في إختيار البديل الإستراتيجي المناسب . فكلما كان الوقت المتاح للإختيار من البدائل الإستراتيجية محدوداً كانت إحتمالات الخطأ في الإختيار الصحيح أكبر ، لعدم توفر الوقت الكافي للدراسة والتحليل والتقييم السليم. وعلى الجانب الآخر كلما كانت الإدارة ترغب في تلمس آثار الإستراتيجية او مردودها على وجه السرعة ، كانت فرصة إختيار البديل الذي يفي بهذا الغرض أكثر ، حتى وإن لم يكن البديل الأفضل.

٦. **منهج اتخاذ القرار Decision Making** : تتأثر عملية الإختيار من بين البدائل بالأسلوب او النمط المتبع في اتخاذ القرارات الإدارية . ويمكن التمييز بين ثلاثة انماط او نماذج لإتخاذ القرارات الإستراتيجية ، وهي :

أ- **النموذج الإبتكاري** : وفقا لهذا النموذج يتم إختيار البديل الإستراتيجي بمعرفة شخص واحد يتمتع بصلاحيات واسعة وقدرات فائقة على تكوين الرؤى وتقييم الأمور الحالية والمستقبلية . وقد تبدو الإختيارات وفقاً لهذا النموذج من وجهة نظر الغير إختيارات عشوائية .

ب- **نموذج المواءمة او التكيف** : وفقاً لهذا النموذج يتم إختيار البديل الإستراتيجي استجابه للتغيرات في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة . وغالباً مايستخدم هذا الأسلوب في إختيار البديل الإستراتيجي في حالة غياب علاقة واضحة بين الإستراتيجية وتحقيق الأهداف.

ج -**النموذج التخطيطي** : طبقا لهذا النموذج يتم إختيار البديل الإستراتيجي وفقا لمنهجية محددة في جمع وتحليل البيانات ، والتأكد من وضوح العلاقة بين الأسباب والنتائج ، والتعرف على المشكلات والتهديدات القائمة او المحتملة والإستعداد لمواجهتها.

العوامل التي تؤخذ بعين الإعتبار عند المفاضلة بين الإستراتيجيات :

تتعدد العوامل الواجب دراستها وتحليلها لإختيار الإستراتيجية المناسبه لظروف وإمكانيات المنظمة ، ومن أهم هذه العوامل (حبتور ، ٢٠٠٧) و (المغربي ، ٢٠٠٧):

١. الأهداف: تشكل الأهداف التي تسعى المنظمة لإنجازها والتي سبق تحديدها من قبل إدارة المنظمة الخطوات الاولى لصياغة الإستراتيجية المناسبه سواء كانت هذه الأهداف عامة او فرعية ، إستراتيجية او تشغيلية ، وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق والوئام بين هذه الأهداف ومعالجة ما قد يكون بينها من تعارض.

٢. القيود الخاصة بالفرص ومخاطر البيئة : عند إختيار ودراسة البدائل لا بد من مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية سواء كان ذلك يخص البيئة العامة او البيئة الخاصة بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها ، يجب إستغلالها وإستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتتجنبها او تقلل من أثارها.

٣. القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلق بالمنظمة : عند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المنظمة مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع إبعاده الإنتاجية التسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية ، اذ بناء عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن إختيارها.

٤. قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة: يتوقف إتباع اي من البدائل الإستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا .

مستويات إستراتيجية المنظمة

وتصاغ على ثلاث مستويات (مخيمر،٢٠٠٥)، هي :

أ- **مستوى الإستراتيجية العليا Corporate Level** ،الذي يركز على تحديد مزيج الخطوط الإنتاجية الذي يمثل الإنتاج الكلي للمؤسسة.

ب- **مستوى الإستراتيجية أعمال Business Level** ، الذي يحدد الطرق التي ستمارس من خلالها عملية إدارة التنافس في اسواق المؤسسة المختلفة .

ج- **مستوى الإستراتيجية التشغيلية (الأقسام) Functional Level** ، الذي تمارسه الإدارة الدنيا في المؤسسة ، والذي يحدد كيفية توفير السبل الكفيلة بتعظيم إنتاجية الموارد المتاحة في المؤسسة لخدمة اهدافها.

وفي صياغة الإستراتيجية المناسبه يتم الإختيار من بين عدد من البدائل المتاحة لكل مستوى من هذه المستويات الثلاثة . وفيما يلي عرض لكل منها بشئ من التفصيل

اولاً : إستراتيجيات المستوى العام Strategies Corporate Level:

تتعلق هذه الإستراتيجية بإهتمامات وعمليات المنظمة التي تمارس مجموعة اعمال ، وتهتم بالإجابه على اسئلة مثل ، ماهي طبيعة ونوع الأنشطة والفعآليات التي ستؤديها المنظمة ؟ وكيف سيتم تخصيص الموارد لهذه الأنشطة والأعمال ؟

ولذلك فإن إستراتيجيات هذا المستوى هي التي توجه تصرفات وسلوك وافعال المنظمة حالياً ومستقبلاً . وهناك مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يمكن إعتمادها على المستوى العام :

١. إستراتيجية النمو Growth Strategy :

تعد إستراتيجيات النمو أكثر البدائل إستخداماً لكون النمو يرتبط دائماً مع النجاح والسمعة الطيبه ، وتناسب هذه الإستراتيجيات المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية سريعة التغيير (القطامين ، ٢٠٠٢) وفي العديد من الحالات تتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التجديد والإبتكار والبحث عن الفرص الجديدة وتحمل المخاطر. ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة اذا كان السوق الذي تعمل فيه المنظمة ينمو بسرعة وإذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر . لكن بالمقابل تعاني المنظمات التي لم تحقق الحجم الإقتصادي اللازم خسائر اقتصادية إلا اذا تمكنت هذه المنظمة من إستغلال قطاع صغير ومربح في السوق (الركابي ، ٢٠٠٤). وتوصف إستراتيجية النمو ايضاً بانها الإستراتيجية التي تتبعها

المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى اهدافها السابقة ، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة لسوق جديد او سوق قائم ، او التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة . وترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات او الإستثمارات التي تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية او الجديدة (بني حمدان ، ٢٠٠٩) . وتعد إستراتيجية النمو مرغوبه ، فهي تمكن منظمة الأعمال من تغطية اخطائها ، واي قصور في كفاءتها بشكل يسير ، ويؤدي النمو إلى زيادة المبيعات وإلى الإستفادة من منحنى الخبرة في خفض كلفة الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح . كما يؤدي النمو إلى تحسين صورة الإدارة العليا من وجهة نظر السوق والمستثمرين . وإستراتيجيات النمو تأخذ اشكال متعددة ، يمكن ان تتبناها المنظمات ، يمكن تلخيصها على النحو الآتي :

أ- إستراتيجية التركيز Concentration Strategy :

يقصد بهذه الإستراتيجية تركيز جميع امكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه ، فقد تركز أعمالها على منتج ، او سوق او تكنولوجيا واحدة ، او تقديم خدماتها لفئة محددة من المستفيدين ، او منطقة جغرافية معينة (مخيمر ، ٢٠٠٥) . وتهدف المنظمة من إستخدام هذه الإستراتيجية إلى تحقيق سمعة جيدة في الأسواق وتفويت الفرصة على المنافسين الآخرين الذين قد يوزعون جهودهم في صناعات متنوعة .

تساعد إستراتيجية التركيز المنظمة من إستغلال الوقت والأموال والجهود لإكتشاف إبتكارات جديدة في تقديم منتجاتها وتحقق لها دوراً قيادياً في السوق في مجال الصناعة التي تزاولها او السوق الذي تعمل فيه. لكن يعاب على هذه الإستراتيجية هو عدم التنويع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد وامكانات منظمة الأعمال ، خاصة إذا انخفض الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغير في متطلبات او توقعات العملاء او المستفيدين من خدمات المنظمة ، او إذا تم طرح منتج بديل بجودة أفضل وسعر أقل من قبل الشركات المنافسة ، او إنخفاض المواد الخام التي تعتمد عليها المنظمة (الدوري ، ٢٠٠٥).

ب- **إستراتيجية التكامل Integration Strategy** : هي من إستراتيجيات النمو المحبذة ، خاصة وانها تدر على المنظمة أرباح اذا ماوضعت موضع تنفيذ فعال وهناك نوعين من التكامل ، هما : التكامل العمودي Vertical Integration وله شكلان تكامل عمودي امامي ، تكامل عمودي خلفي ،أما النوع الثاني، التكامل الأفقي Horizontal Integration ،

وفيما يأتي توضيح لهذه الانواع من الإستراتيجيات (Coutler , 2003) :

- إستراتيجية التكامل العمودي Vertical Integration Strategy : يقصد بها الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة للدخول في مجالات اعمال ضرورية لتصنيع او توزيع منتجاتها. ويمكننا التمييز بين نوعين من التكامل العمودي :

١. إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي Backward – Vertical Integration :
تعني هذه الإستراتيجية توسيع الأعمال التي تدعم المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد اولية ، وطاقة ، او اجزاء ، وسلع شبه مصنعة . مثل امتلاك شركات صناعة السكر حقول واسعة لزراعة البنجر السكري او قصب السكر .

٢. إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي Forward – Vertical Integration :
ويهدف إلى توسيع الأعمال المساندة لمخرجات النظام الإنتاجي من سلع وخدمات . ومن الأمثلة العملية قيام شركات صناعة السكر بافتتاح مراكز لبيع وتوزيع منتجاتها ، او قيام بعض موردي المواد الخام بإنشاء مصانع تعتمد على هذه المواد.

- إستراتيجية التكامل الأفقيHorizontal Integration Strategy : تعني هذه الإستراتيجية قيام المنظمة بإضافة وحدات جديدة لإنتاج نفس المنتجات او تصنيع منتجات متشابهة ومكملة للمنتجات والخدمات الأساسية للمنظمة. كما قد يكون عن طريق شراء المنظمة لمنظمة آخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه لغرض تلبية الاحتياجات المتزايدة للمستهلكين او العملاء ، او المشترين الصناعيين ، او تقوم المنظمة بشراء منظمة آخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في اسواق جديدة لنفس المنتج.

ج- إستراتيجية التنويع Diversification Strategy :

تعني إستراتيجية التنويع ان تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال تقديم منتجات او خدمات جديدة ، او إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية ، او إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

تلجأ المنظمات إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون في موقع تنافسي قوي ، فبدلاً من الإعتماد على منتج او عدد قليل من المنتجات تختار الإدارة الإستراتيجية التنويع الإنتاجي بهدف تجزئة المخاطر وتنمية أرباح المنظمة ، ومواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج

او الإشباع . توجد بالطبع دوافع كثيرة لإختيار الإستراتيجية من بينها هو ان المعطيات الناتجة عن تحليل وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية ونتائج إستخدام أساليب تحديد الميزة الإستراتيجية للمنظمة تشجع الإدارة على اتخاذ قرارات إستراتيجية تتعلق بتنويع الإنتاج او الإستثمارات في صناعات جديدة (يسن ، ٢٠١٠).

فقد تؤدي عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى كشف فرص معينة موجودة او غير موجودة حالياً في السوق ولكنها متوقعة ، اوان نتائج عمليات الإدارة الإستراتيجية تكشف عن احتمال تعرض المنظمة إلى خسائر فادحة بسبب توقع هبوط مستمر في حجم المبيعات بسبب دخول منافسين جدد ،اونتيجة تغيرات جذرية ذات تأثير سلبي على موقع منتجات او خدمات المنظمة في السوق. ويمكن تصنيف إستراتيجية التنويع إلى صنفين أساسيين(Wright et. al. 1998) هما :

١. إستراتيجية التنويع المترابط Related Diversification Strategy:

تعتمد هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات او خدمات ذات صلة بما تقدمة المنظمة حالياً ، وقد تأخذ هذه الصلة شكل التشابه في التقنيات المستخدمة ، او أدوات تقديم الخدمة ، او المهارات الإدارية او منافذ التوزيع في المنظمات التجارية(Harrison & John , 1998) على سبيل المثال فإن نشاط توصيل الطلبات للمنازل في العديد من الشركات التجارية يعد نوعاً من التنويع المترابط.

٢. التنويع غير المترابط Unrelated Diversification :

تعني هذه الإستراتيجية دخول المنظمة في أنشطة لاترتبط بأنظمتها الحالية . وتستعين المنظمة بهذه الإستراتيجية للإستفادة من سمعتها ومركزها التسويقي ، وتوفر سيولة نقدية تمكنها من الدخول في مجالات إستثمار صناعية او عقارية او تجارية لاصلة لها بالنشاط الأساسي للشركة (مخيمر ، ٢٠٠٥).

د- الإندماج والتملك Merger –Acquisition Strategy : تعتمد منظمة الأعمال هذه الإستراتيجية لرفع مستوى ادائها بشكل أعلى من مستوى الأداء العادي في الماضي ، وذلك عن طريق زيادة مبيعاتها وأرباحها باتباع الإستراتيجيات الآتية:

- إستراتيجية الإندماج Merger Strategy : ويقصد بهذه الإستراتيجية ضم منظمتي اعمال او أكثر متشابهة او متقاربه في الحجم ، وغالباً ماتأخذ المنظمة الجديدة اسماً مشتقاً من اسماء المنظمات المندمجة .

وهناك العديد من الأسباب التي تدعو منظمات الأعمال إلى الإندماج ، هي (مخيمر ، ٢٠٠٥):

أ- تنويع المنتجات والخدمات .

ب- الإستفادة من اقتصاديات الحجم.

ج- الوفر المالي ، او الأثراء النقدي.

د- تحسين القدرات والمهارات الإدارية والتقنية.

ه- الدفاع ضد هجمات المنظمات الآخرى للإستيلاء على حصصهم في السوق.

- إستراتيجية التملك Acquisition Strategy :

تتمثل هذه الإستراتيجية في القيام بشراء منظمة او وحدة أعمال بالكامل اصغر حجماً وأقل من إمكانيات المؤسسة المستحوذة وإضافتها بكافة منتجاتها وخطوطها الإنتاجية و طواقمها الإدارية والفنية إليها عن طريق التفاوض. ويتم الشراء غير الودي بالإستيلاء او السيطرة (بني حمدان ، ٢٠٠٩). ولايشترط ان تكون المنظمة المشتراة في مجال المنظمة المشترية (تنويع غير مترابط / تكامل امامي او خلفي).

هـ- إستراتيجية الشراكة /او التحالفات Partnership / Alliance :

يقصد بالشراكة التحالف بين منظمتين او أكثر لتحقيق منافع متبادلة للمنظمات المشاركة في هذه التحالفات ، مثل توفير في النفقات والمهارات ، وتقليل المخاطر المالية ، وتحقيق ميزات تنافسية، والقيام بمشروعات جديدة تفوق امكانات المنظمات المشاركة منفردة (مخيمر، ٢٠٠٥).وتأخذ الشراكة عدة اشكال ، من أهمها مايأتي :

- اتحاد الخدمات المتبادلة Mutual Service Consortium : هو عبارة عن تحالف بين المنظمات المتماثلة في مجال العمل لمزج بعض مواردها معاً لتحقيق منافع لاتستطيع اي منها منفردة ان تحققها.
- المشروعات المشتركة Joint Venture : ويقصد بها قيام منظمتان او أكثر بتشكيل منظمة منفصلة وملكية مشتركة للأسهم في كيان عمل جديد لتحقيق غرض استراتيجي من خلال الإستفادة من مزايا التوافق بين المنظمات المشاركة. وغالباً ماتوجد هذه المشروعات لأن المنظمات المعنية بها لاترغب في الإندماج بشكل دائم ، او لأن هذا الإندماج يكون غير ممكن لأسباب قانونية(Wheelen and Hunger,2006) .

- حقوق الامتياز Franchises: وتتضمن قيام احد الأطراف بتوفير معظم جوانب المشروع والأفكار والأسماء التجارية والمنتجات / الخدمات ، ويكون الطرف الآخر مسؤولاً عن تسليم وتشغيل النشاط ضمن جزء معين من أجزاء السوق (بني حمدان ، ٢٠٠٩).
- اتفاقات التراخيص Licensing Arrangement : هو تعاقد يتم بمقتضاه منح حق الإنتاج او التسويق او بيع منتجات شركة معينة لشركة آخرى او شركات آخرى في دول او أسواق مختلفة ، مع دفع تعويضات متفق عليها للشركة المانحة مقابل الخبرات الفنية. وهذا المدخل مناسباً للشركات التي تتمتع بسمعة او علامة تجارية متميزة ، وايضاً بالنسبه للشركات المانحة التي يتعذر دخولها أسواق دول معينة لأسباب مختلفة (مخيمر ، ٢٠٠٥).
- إستراتيجية شبكة العنكبوت : وفقاً لهذه الإستراتيجية تقوم مجموعة من المنظمات الصغيرة بشبكة من المشاريع المشتركة وذلك لتحقيق اهداف المشاريع المشتركة ، وكذلك لمواجهة المنظمات الكبيرة حتى لاتقوم بابتلاعها ، إذا كانت تعمل بصورة منفردة (الحسيني ، ٢٠٠٠).
- إستراتيجية المصاحبه ثم الإنفصال : وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن مجموعة من المنظمات تتفق على القيام بمشروع مشترك له هدف محدد وضمن فترة زمنية محددة ، وبعد ذلك تذهب كل منظمة في طريقها(الحسيني ، ٢٠٠٠).

و- **إستراتيجية الإستثمارات Investing Strategy** : قد تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية النمو لغرض البيع ، فقد يخطط الكثير من قيادات منظمات الأعمال إلى تحقيق نمو منظماتهم لتصل في نموها إلى أعلى درجة ممكنة لها حسب مرحلة تطور منتجاتها / خدماتها عند ذلك تباع لمنظمة أكبر وتحقق قيادة منظمات الأعمال التي تعتمد على هذه الإستراتيجية أرباحاً من عملية البيع هذه عندما تزداد حدة المنافسة(بني حمدان ، ٢٠٠٩).

٢. استراتجية الثبات او الإستقرار Stability Strategies :

تعد إستراتيجية الاستقرار من أفضل البدائل لمنظمة ناجحة وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مظطربه تقل فيها اسباب التغيير السريع وإحتمالاتة ، ووفقاً لهذه الإستراتيجية تحتفظ المنظمة بأنشطتها واعمالها الحالية دون الحاجة لإضافة اعمال جديدة او حذف اعمال قائمة . وغالباً ماتحتفظ المنظمة بنفس منتجاتها وخدماتها واسواقها الحالية دون

احداث تغييرات جوهرية بها. وقد يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية إما لتعزيز اوضاع المنظمة الحالية ، او لكسب الوقت لحين تبلور ظروف غامضة تتفاعل في البيئة الخارجية ولا تستطيع المؤسسة تحديد إتجاهاتها في الوقت الراهن (القطامين ، ٢٠٠٢). وتتبع هذه الإستراتيجية لعدة اسباب ، منها (يسن ، ٢٠١٠):

١. عندما تعمل المظمة بصورة جيدة.
٢. توخي المخاطر الناجمة عن التوسع في أنشطة أعمال المنظمة.
٣. اعتقاد الإدارة ان الدخول في أنشطة جديدة لايحقق نمواً مناسباً او أرباحاً كبيرة.
٤. قلة الموارد المالية المتاحة للمنظمة.
٥. وجود تصور لدى الإدارة العليا بان الكلف الإضافية للأعمال الجديدة هي أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية.

وتتخذ إستراتيجية الاستقرارانواعاً متعددة ، منها :

أ- **إستراتيجية عدم التغيير No Change Strategy** : وتعني الإبقاء على الأهداف القائمة وعدم إجراء تغيير عليها ، فالأهداف القائمة والخطط الموضوعة لإنجازهـا تعمل بالصورة المطلوبه ، وليس هناك مبرر لتغييرها، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على انعدام التغيير في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة (القطامين ، ٢٠٠٢).

ب- **إستراتيجية الربح Profit Strategy** : تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية . فالأرباح لاتكون نتيجة الأعمال العادية للمنظمة ، وانما تأتي نتيجة تخفيض نفقات البحث والتطوير والصيانة والتدريب والتأهيل والدعاية والإعلان وغيرها من الأمور التي تؤدي إلى زيادة الأرباح لإظهار المنظمة بمظهر المنظمة الرابحة امام الجميع. ولكن قد ينعكس سلباً على الحصة السوقية والربحية في الأمد البعيد (الدوري ، ٢٠٠٥). وإستراتيجية الربح بهذا المفهوم إستراتيجية خادعة يمكن أن يؤدي إستخدامها لفترة طويلة إلى افلاس المنظمة.

ج- **إستراتيجية التوقف او التريث Pause Strategy** : تعتمد المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تسعى إلى تخفيض مستوى اهدافها من مستوى النمو السريع إلى مستوى النمو الثابت او المستقر من أجل تركيز الإهتمام على تحسين الكفاءة والفاعليه (الحسيني ، ٢٠٠٢). وتناسب مؤسسة مرت بمراحل طويلة من النمو وتضاعف حجمها وحجم أعمالها وانشطتها مما يتطلب وقفة مؤقتة لالتقاط الانفاس وإعادة ترتيب البيت الداخلي إستعداداً لمرحلة جديدة من النمو.

د- **إستراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر Proceed With Caution Strategy** : تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية لشعورها بعدم القدرة على الإستمرار في إستراتيجية النمو السريع لظهور عوامل بيئية خارجية تستدعي الحذر والمراقبه المتأنية لعوامل إستراتيجية غير محددة الاتجاة تنذر بضرورة التخلي عن إستراتيجية النمو السريع والإنتقال إلى إستراتيجية نمو بطيئة وحذرة (الحسيني ، ٢٠٠٠) و (القطامين ، ٢٠٠٢).

هـ- **إستراتيجية التمركز Consolidation Strategy** : وفقاً لهذه الإستراتيجية تقوم المنظمة على تجميع انشطتها المختلفة في توليفة واحدة ذات ابعاد محددة دون إهمال اي نشاط من أنشطة الأعمال الناجحة في المنظمة ، وغالباً ماتعتمد بعد إستراتيجية التملك لتوحيد العمل الكلي في اطار جديد من أجل زيادة كفاءة العمليات عن طريق عملية التجميع التي تؤدي إلى إستغلال الإمكانيات بشكل أفضل (الدوري ، ٢٠٠٥).

و- **إستراتيجية الحصاد Harvesting Strategy** : ويدخل في إطار هذه الإستراتيجية تقليل حجم الأنشطة ، او الإستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

ز- **إستراتيجية النمو التدريجي** : وهي ان تقوم منظمة الأعمال بانتخاب أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها في حين ان باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار.

٣. إستراتيجية الانكماش Retrenchment Strategies:

تتبع هذه الإستراتيجية عند إنخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقة ، ومحاولة الإدارة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة ، وخدمة عملائها في قطاع المنتوجات والخدمات السابقة نفسها مع اضطرارها لخفض عدد هذه القطاعات . تركز الإدارة في هذه الإستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحسين الاداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي. وتهدف المرحلة الاولى من إستراتيجية الإنكماش إلى خفض الحجم والكلف . وتمثل المرحلة الثانية دعم الإستقرار (البقاء) الذي ينطوي على وضع برنامج تثبيت المنظمة بوضعها الجديد . ومن المبررات الأساسية لهذه الإستراتيجية (يسن ، ٢٠١٠) :

١. عندما تواجه المنظمة مشاكل مالية.

٢. عندما تواجه المنظمة مشكلة كساد منتجاتها او خدماتها لفترة طويلة .

٣. في حالة التنبؤ باحتمال مواجهة ظروف صعبه في المستقبل القريب بسبب عوامل مثل دخول منافسين جدد ، ظهور منتجات ذات جودة عالية ، عوامل تتعلق بالاستقرار السياسي والاقتصادي.

٤. التخطيط لانهاء المشروع بسبب ضعف الأداء.

ومن أهم اشكال إستراتيجيات الإنكماش ، مايأتي (Coulter , 2003) :

أ- **إستراتيجية التحول Transformation Strategy** : تستهدف هذه الإستراتيجية تغيير عمليات المنظمة والإنتقال إلى انواع جديدة من أنشطة الأعمال ، وربما تحتفظ المنظمة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود إذ يبقى التركيز شديداً على أنشطة الأعمال الجديدة. وتلجأ المنظمة إلى تطبيق إستراتيجية التحول عندما تحاول ان تحقق التوازن او التكيف المطلوب مع البيئة استجابه لظهور تهديدات خطيرة لنشاط الأعمال الحالي ، او ظهور فرص إستثمارية جذابه ، اوعندما لاتستطيع المنظمة من الإستمرار في تمويل النشاط الحالي إلى غيرذلك من المتغيرات (يسن ، ٢٠١٠).

ب- **إستراتيجية التخفيف وإعادة التأهيل Cutback and Turnaround** : تعتمد المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تشعر ان اداء إحدى وحداتها الإنتاجية قد ضعف واتسم بالتدهور ، مما يدعوها إلى التركيز على تخفيض حجم الأنشطة في وحدات الأعمال وتخفيض المصروفات التي تنفق على الأعمال غير الضرورية ، مما يساعدها على التركيز على المجالات التي يمكن تحسين الأداء فيها على الأمد الطويل . وبالتالي تستطيع المنظمة من تعزيز حالة الاستقرارالذي تصل الية ، وتحقيق اهدافها بفعالية أكبر (الدوري ، ٢٠٠٥).

ج- **إستراتيجية التجريد Divestment Strategy** : ووفقاً لهذه الإستراتيجية فان المنظمة تقوم بالغاء جزء من اعمالها عند فشله وعندما تكون حصته السوقية صغيرة جداً بحيث لاتستطيع ان تنافس فيه ، او أن هذا الجزء لايحقق الأرباح المتوقعة . لكن يجب الإنتباه عند الغاء هذا الجزء بانه يجب المحافظة على مصلحة المستهلك ، ولهذا ينبغي مراعاة مايأتي (حبتور ، ٢٠٠٧) :

١. توقيت الالغاء يجب ان يكون مناسباً للمستهلك.

٢. توفير قطع الغيار للسلع المباعة.

٣. عدم حذف منتج مع توفر كميات كبيرة من المواد الخام التي تعود اليه.

د- **إستراتيجية الإلتفاف Turn around Strategy** : بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في اداء العمليات عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل عن طريق تخفيض الإستثمارات ، وتكلفة العمليات ، مع بذل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات (حبتور ، ٢٠٠٧) علماً ان هذه الإستراتيجية تحتوي على ثلاثة مراحل ، وهي (مخيمر ، ٢٠٠٥) :

الاولى : من أجل خفض الحجم والتكاليف ، من خلال تخفيض اعداد العاملين وحجم الانفاق في المجالات التي يمكن الإستغناء عنها.

الثانية : تحقيق الدعم والإستقرار ، وتثبيت المنظمة في وضعها الجديد.

الثالثة : إعادة البناء والتكوين ، وفيها يتم التوجه إلى إستراتيجية النمو اوالتوسع إعتماداً على نتائج التقييم التي تمت في المرحلة الثانية .

هـ - **إستراتيجية المنشأة الأسيرة Captive Organization** : وفقاً لهذه الإستراتيجية تقوم المنظمة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد ، من أجل تخفيض تكاليف العمل ، وحجم القوى العاملة ، نظراً لعدم قدرة المنظمة على تسويق منتجاتها ، فالمنظمة في هذة الحالة تجد نفسها أسيرة لمنظمة آخرى (حبتور ، ٢٠٠٧).ان إعتماد هذه الإستراتيجية قد يتم بإرادة المنظمة ، او قد تجد نفسها دون وعي أسيرة لمنظمة آخرى . على سبيل المثال المصانع الصغيرة التي تتخصص في تصنيع الأجزاء المطلوبه لشركة تويوتا لإنتاج السيارات وتقوم بالتوريد اللحظي (Just In Time) تعتبر أسيرة لهذه الشركة.

و- **إستراتيجية البيع الجزئي** : تناسب هذه الإستراتيجية مؤسسة وجدت أن سبب المشاكل التي تعانيها عائد إلى ضعف احد الفروع او الخطوط الإنتاجية فيها ، فتقوم ببيعه إلى اي مؤسسة راغبه في الشراء. كما تناسب هذه الإستراتيجية مؤسسة تعاني من شح الموارد لخط إنتاج ناجح ، الا ان المؤسسة غير قادرة على وضع الإستثمارات المطلوبه للإنتاج فيه. وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة ببيع بعض فروعها او خطوطها الإنتاجية لتوفير الموارد المطلوبه لإستمرار العمل في ذلك الخط الإنتاجي (عبودي ، ٢٠٠٦).

ز- **إستراتيجية التصفية (انهاء الأعمال) Liquidation Strategy** : تعد هذه الإستراتيجية هي البديل الإستراتيجي الأخير امام المنظمة تلجأ اليه عند فشلها في جميع انشطتها ، وبالتالي فان التصفية تمثل حالة إنقاذ مايمكن إنقاذه ، حيث تقوم الشركة بانهاء وجودها وتوقفها الكامل عن ممارسة انشطتها والبيع الكامل لكل ممتلكاتها وأصولها. وعادة لاتلجأ المنظمات لهذه الاستراتيجية الا اذا كانت هناك اسباب قوية تبرر اتباعها ، مثل الحريق ، او صدور

أحكام قضائية بالتصفية او وقف نشاط المنظمة او وفاة صاحبها ، او وجود خلاف شديد بين مؤسسي الشركة. وتمثل إستراتيجية التصفية الملجأ الأخير امام المنظمة عندما تفشل باقي إستراتيجيات الانكماش.

ثانياً : الإستراتيجيات العامة للمنافسة على مستوى وحدة الأعمال :

سميت هذه الإستراتيجيات بالعامة نظراً لأن جميع الأعمال او الصناعات يمكن اتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع او الخدمة او في منظمات تهدف للربح ، او غير هادفه للربح . وتهدف هذه الإستراتيجيات إلى تحسين الوضع التنافسي لوحدات العمل في المؤسسات متعددة المنتجات . وعلى هذا المستوى من الإستراتيجية في المؤسسة يتوفرأربعة انواع من البدائل الإستراتيجية :

١. **إستراتيجية قيادة التكلفة Cost – Leadership Strategy** : تتضمن هذه الإستراتيجية تخفيض كلفة الإنتاج حتى يكون بالمستطاع بيع المنتجات بسعر يقل عن سعر المنتجات المنافسة في أسواق المؤسسة (القطامين ، ٢٠٠١). ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل او لقطاع معين في السوق ، بحيث تتمكن من تحديد اسعار للبيع أقل من اسعار بيع المنافسين وتحقيق أكبر قدر من الأرباح .

والدوافع وراء اتباع هذه الإستراتيجية تتمثل في تحقيق اقتصاديات الحجم ، توفير فرص مشجعة لتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة ، والإستفادة من منحنيات التعليم والخبرة ، ووجود مناخ سوقي يتواجد فيه مشترون على دراية كافية بالسعر(الدوري ، ٢٠٠٥) . ان اتباع هذه الإستراتيجية يحقق عدة مزايا للمنظمة تتمثل في ، احتلال المنظمة موقعاً متميزاً بين المتنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر والحفاظ على مستوى عال من الأرباح ، والاتسام بقدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد او المنتجات البديلة. ويمكن تحقيق تكلفة أقل بإستخدام الطرق الآتية :

- تقديم منتج أساسي دون اي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.
- الإستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية.
- محاولة إستخدام مواد اولية زهيدة الثمن دون المساس بجودة المنتج.
- إستخدام وسائل الترويج او الإعلانات الجذابه للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

- الإستغناء عن الوسطاء باتباع المنظمة سياسة البيع المباشر للمستهلك.
- خلق حالة من التكامل العمودي سواءً أمامياً او خلفياً.

٢. **إستراتيجية التميز Differentiation Strategy** : تستطيع المنظمة ان تخلق لنفسها مركزاً متميزاً من خلال إنتاج منتج يتميز بكونه الأفضل من حيث الجودة بلا منازع في السوق. والمنظمات المتميزة هي القادرة على اشباع حاجات المستهلك وجذبه من أجل زيادة حجم المبيعات ومن ثم تستطيع حماية نفسها من منافسيها. ومن خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرض السعر الذي تريدة ، وزيادة عدد الوحدات المباعة ، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية. وتستطيع المنظمة تحقيق هذا التمايز من خلال الآتي (حبتور ، ٢٠٠٧) :

- محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة.
- محاولة المنظمة خلق مزايا فريدة في اداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.
- التفوق الفني.
- التميز في تقديم خدمات كمالية إضافية للمستهلك.
- تقديم منتج يحقق أكبر قيمة للمستهلك.
- القدرة على إشباع الحاجات الفسيولوجية للفرد كحاجة الإحترام، الهيبه ، التفآخر ، المكانة الإجتماعية.

٣. **إستراتيجية التركيز Focus Strategy** :

وفقاً لهذه الإستراتيجية تقوم وحدة العمل الإستراتيجية بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين او على خط إنتاجي معين او على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانات في خدمتة بدلاً من تبديد الجهود في خدمة قطاعات مختلفة ، بهدف بناء ميزة تنافسية للمنظمة وتحقيق موقع أفضل في السوق من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر، وبالتالي قد تحقق المنظمة أرباحا أعلى من المتوسط في صناعتها. ويتم تنفيذ إستراتيجية التركيز من خلال

اتباع إستراتيجية قيادة الكلفة الأقل ، او إستراتيجية التميز . لكن المنظمة في مثل هذه الحالة عليها مراعاة مايأتي (حبتور ، ٢٠٠٧) :

- تركيز المنظمة على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها المهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاحمة بين المتنافسين.
- تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق.
- مراقبه مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة.
- ان قوة ولاء المستهلك للمنظمة قد تقلل من تهديدات المنتجات البديلة.
- متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف.
- إستراتيجية التركيز تعطي قوة للمنظمة على المستهلك بسبب عدم استطاعتة الحصول على نفس الأشياء من مكان آخر.

وأهم مايميز هذه الإستراتيجية القنص وانتهاز الفرص والنمو السريع ، ويعطي للمنظمة الفرصة للسبق والتفوق ، ويمكنها من التقدم التكنولوجي والفني مما يساعدها على السبق في تقديم كل جديد.

٤. **الإستراتيجية المركبه (التوفيقية)** : تعمل المنظمات على تكوين خليط من الإستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها او مع رسالتها ، وأهدافها ، وإمكاناتها ، وظروفها البيئية المحيطة ، ونمط قيادتها ، وطبيعة هيكلها التنظيمي ، وثقافتها (الدوري ، ٢٠٠٥) ،(نمو ، استقرار ، انكماش) ، وقد تستخدم المنظمة أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت ، او بالتتابع الزمني ،حيث تمتلك القدرة على إجراء توليفة او تركيبه بين أكثر من إستراتيجية بما يتلائم ورسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية . يحدث هذا عادة في المنظمات ذات الحجم الكبير التي تتعدد أغراضها ،او قد تعني إستخدام المنظمة لأكثر من إستراتيجية في صورة متتابعة ، فمثلا تستخدم المنظمة إستراتيجية التجريد في بعض وحدات الأعمال التابعة لها لتحسين فعالية الأداء فيها ولتحقيق وحدات آخرى درجة أعلى من الربحية وتبنى خيارات التوسع لهذه الوحدات فإذا تمكنت المنظمة من تحقيق ذلك فانها قد تبدأ بإستخدام واحدة من إستراتيجيات التنويع (الغالبي وادريس ، ٢٠٠٧).

ثالثاً : البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Strategic Alternatives in Functional Level :

يشير مستوى الإستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسة التي تقوم بها منظمة الأعمال مثل (التسويق ، الإنتاج والعمليات ، البحث والتطوير ، نظم المعلومات ، الموارد البشرية ، والمالية). فالإستراتيجيات الوظيفية تركز على المجالات الوظيفية في المنظمة حتى يمكن ان تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال التابعة من خلال تعظيم المخرجات في كل مجال وظيفي إلى اقصى حد ممكن . وهذا يعني انه لايمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها او بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف ، فضلاً عن كون أن جميع المجالات الوظيفية لابد وأن تسهم بكفاءة في عملية تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدات الأعمال. وتعد الإستراتيجيات الوظيفية ادناة من أهم التوجهات الإستراتيجية لتحقيق التكامل بين الوظائف وتحقيق الميزة التنافسية لكل مجال وظيفي بغية ملائمتها مع إستراتيجيات وحدات الأعمال وإستراتيجيات المنظمة .

١. إستراتيجية التسويق Marketing Strategy :

يقصد بإستراتيجية التسويق تلك الإستراتيجية التي تتعامل مع تطوير المنتج والتسعير والبيع والتوزيع لهذا المنتج .

عرف ديب (Dibb) إستراتيجية التسويق على انها" إتجاهات أسواق معينة توجه نحوها الأنشطة وأنواع المزايا التنافسية التي يجب أن تطور وتستثمر"، وتحتاج الإستراتيجية إلى وجود أهداف واضحة تشير وتركز على نمط واحد وبنفس إتجاه أهداف المؤسسة الكلية (بن جروة ، ٢٠٠٧). و يرى عبد السلام أبو قحف أن إستراتيجية التسويق هي" الإستراتيجية التي يتم بها تخصيص المواد و توزيعها و إستخدامها في تحقيق هدفين وهما تحليل المستهلك و تحليل المنافسين ، كإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة (ابوقحف ، ٢٠٠٦،ص : ٥١)".

وتتضمن هذه الإستراتيجية الوظيفية العديد من الإستراتيجيات الفرعية مثل إستراتيجية تنمية السوق، وإستراتيجية تنمية المنتج، وإستراتيجية الترويج وإستراتيجية قنوات التوزيع ... الخ .

- إستراتيجية تنمية السوق : يساعد الشركة او وحدة الأعمال على الحصول على حصة سوقية أكبر في سوق موجود ولمنتجات حالية من خلال التغلغل في السوق ، وتنمية اسواق جيدة للمنتجات الحالية.
- إستراتيجية تنمية المنتج : إن إستخدام إستراتيجية تنمية المنتج يساعد الشركات على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة ، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة.هناك عدد من الأبعاد ينبغي من الإدارة التسويقية اخذها بعين الاعتبار عند رسم إستراتيجيها ، منها ، تحديد نوع وطبيعة المنتج ، وتحديد المنتجات المطلوب تطويرها وتحسينها ، والتركيز على بحوث التسويق المرتبطة بها ، وتحديد خصائص مزيج المنتج .
- إستراتيجية الترويج : الشركة او وحدة الأعمال قد تختار ما بين الإستراتيجية " الدفع Push" او " السحب Pull " . فهناك العديد من شركات المنتجات الاستهلاكية وخاصة الغذائية في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وكندا التي اتبعت إستراتيجية الدفع من خلال إنفاق مبالغ كبيرة من الأموال على الترويج التجاري وذلك بغرض الحصول على اماكن لمنتجاتها في متاجر التجزئة . والترويج التجاري يشتمل على الخصومات Discounts. والعروض الخاصة داخل المتجر In – Store Special Offers ، والمسموحات،وغيرها لدفع المنتجات خلال نظام التوزيع (ادريس والمرسي ، ٢٠٠٣).
- إستراتيجيات التوزيع : الشركة يجب أن تقرر اي إستراتيجية سوف تتبعها لتوزيع منتجاتها ، هل سوف تقوم بتوزيع وبيع منتجاتها عن طريق الموزعين او الوسطاء (وكلاء / تجار جملة / تجار تجزئة) أم سوف تقوم بتوزيع وبيع منتجاتها بنفسها من خلال ما يعرف بالتوزيع المباشرDirect Distribution .
- استراتجية التسعير : الشركة او وحدة الأعمال المعنية يمكن ان تقرر ما إذا كانت سوف تتبع إستراتيجية "التسعير من خلال كشط السوق Skim Pricing" او "التسعير من خلال تغلغل السوق Penetrating Pricing" . فالإستراتيجية الاولى تعتمد على البيع بسعر عالي للمنتج عندما يكون جديد وذلك في فترات الاولى من تقديمه ، ومن ثم تحقيق أرباحا عالية . أما الإستراتيجية الثانية فانها تعتمد على سعر منخفض مع تحقيق حصة سوقية كبيرة بسبب كبر حجم المبيعات(ادريس ، والمرسي ، ٢٠٠٣).

ومما تجدر الإشارة اليه ، أن الإستراتيجيات التسويقية تتأثر بالعديد من العوامل ، من أهمها : إتجاهات واذواق المستهلكين ، ودوافع الشراء ، خصائص المنتج ، ودورة حياة السلعة ، إضافة إلى العوامل البيئية الخارجية الكلية .

٢. إستراتيجية التمويل / المالية :

الإستراتيجية المالية تبين التطبيقات المالية المرتبطة بإستراتيجيات المنظمة وإستراتيجيات الأعمال ، وهي توضح أن الأفعال المالية تأتي منسجمة مع الخيارات الإستراتيجية في المستويات الأعلى (بني حمدان ، وادريس ، ٢٠٠٧) ، كما يمكن للإستراتيجية المالية ان توفر للمنظمة / وحدة الأعمال ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة ، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال . وأخيرا فإن الإستراتيجية المالية تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمنظمة . كما أن الإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم او الإلتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي او السيولة الكافية للمنظمة / وحدة الأعمال .

٣. إستراتيجية البحث والتطوير

تتعامل إستراتيجية البحوث والتطوير مع التحسين والتطوير والإبتكار سواء في المنتجات او العمليات الإنتاجية . وتشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسينات او إبداعات في مخرجات المنظمة . وينبغي على جميع المنظمات إعتماد هذه الإستراتيجية لأهميتها في احداث تغيرات تمكن المنظمة من مواكبه التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

في العديد من الصناعات لاتستطيع المنظمة ان تنمو او تبقى من دون توليد انسيابية متواصلة من المنتجات الجديدة ، فنجد اخصائيو البحث يعملون على إبتكار منتجات جديدة من أجل دعم إستراتيجية الأعمال .

٤. إستراتيجية العمليات الإنتاجية Operations Strategy:

تهتم إستراتيجية العمليات الإنتاجية بمجموعة من الاعتبارات تتعلق بالعمليات التي تقوم بها منظمة الأعمال ، ومن هذه الاعتبارات جودة المنتجات / الخدمات ، الإجراءات المتبعة لرقابه جودة المنتجات / الخدمات ، وماهي عملية الإنتاج من حيث كيفية الإنتاج ، ومكان الإنتاج ، وتحديد مستوى التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية ، وتوزيع الموارد المادية ، والعلاقات مع الموردين (ادريس ، والمرسي ، ٢٠٠٣) . إن هذه الإستراتيجية الوظيفية تتعامل ايضاً مع المستوى الأمثل للتكنولوجيا الواجب إستخدامها من جانب المنظمة في عملياتها

الصناعية / الإنتاجية . كما إن إستخدام النظم المتكاملة للحاسبات الالية في التصنيع والرقابه على الجودة أصبح من المحددات الأساسية لإستراتيجية العمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية .

٥. إستراتيجية الشراء Purchasing Strategy :

تتعامل إستراتيجية الشراء بصفة أساسية مع تأمين المواد الخام، او الأجهزة والمعدات ، والتسهيلات وغيرها من أجل القيام بالعمليات الإنتاجية في المنظمة . وكذلك يقوم قسم الشراء وإدارة المواد بتأمين كافة السلع و الخدمات التي تحتاجها الأقسام الوظيفية الآخرى . وترتكز عملية التأمين على التقيد بالجودة المطلوبه ، والكميات المرغوبه والزمن المناسب، وحسب أفضل شروط الخدمة والأمان. كما يدخل ضمن إهتمامات إستراتيجية الشراء مصادر التوريد من حيث الإختياروالعلاقة والتفاوض معهم لتوفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج بالمواصفات المطلوبه وبأقل تكلفة وفي الوقت والمكان المناسبين . ومن بين الخيارات الهامة التي تدخل ضمن إهتمامات هذه الإستراتيجية الوظيفية بما يتعلق بالموردين من حيث الإعتماد على أكثر من مورد ، أو مورد وحيد ، أو التوريد المتوازي . ففي حالة التوريد من مصادر متعددة (Multiple sourcing) فإن الشركة المشترية تصدر اوامر التوريد لأكثر من مورد للحصول على احتياجاتها المختلفة . والتوريد متعدد المصادر يحظى بالتفضيل بالمقارنة بالنظم الآخرى لأسباب عديدة أهمها الإستفادة من المنافسة بين الموردين والحصول على أقل الأسعار للمواصفات المطلوبه ومع أفضل الشروط الآخرى للتوريد ، وكذلك تقليل مخاطر التعطيل او توقف الإنتاج بسبب عدم الإعتماد على مورد آخر (ادريس ، والمرسي ، ٢٠٠٣).

ومن ناحية آخرى ، فإن هناك بعض الشركات التي تفضل مصدر توريد واحد (Sole sourcing) لخفض تكاليف الشراء ودعم العلاقات مع المورد ، وتحقيق التفاهم المشترك في توفير احتياجات الشركة وفقاً لما تراه مناسباً من مواصفات في احتياجاتها .واخيراً قد يفضل بعض الشركات التوريد المتوازي(Parallel sourcing) ، والذي من خلاله يمكن التعامل مع موردين اثنين كموردين وحيدين لجزئين مختلفين من الاجزاء المصنعة مثلاً ، ولكن في نفس الوقت فإن احد هذين الموردين قد لا يستطيع توريد الكمية في الوقت المناسب لذلك يمكن اللجوء للمورد الثاني لتوريد الفرق في الكمية (ادريس ، والمرسي ، ٢٠٠٣).

كذلك ان شراءاحتياجات منظمة الأعمال من المعدات الرأسمالية يعتبر ايضا من الجوانب التي تحظى بإهتمام خاص في إستراتيجية الشراء ، لان قرارات شراء هذه المعدات ذات طبيعة إستراتيجية لإرتباطها بفترة زمنية طويلة ،ولارتفاع تكلفتها ، وارتفاع درجة المخاطرة المصاحبه لها .كما ان قرارات شراء المعدات الإستثمارية يؤثر بشكل مباشر على المركز التنافسي للشركة وعلى قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية (ادريس ، والمرسي ، ٢٠٠٣).

٦. **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية Strategies Human Resource Management :**

هي خطة معاصرة طويلة المدى ، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل ، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخططُ والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ، وتعمل على تحقيق رسالتها ، وغايتها ، وأهدافها ، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمةُ ، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية (عيسى /www.alukah.net/Culture/0/913).

ويمكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ايضاً بانها : خطة طويلة الأجل ، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئةِ برامجَ محددة البداية والنهاية ، وسياسات تكوِّن وظائفَ ومهامَّ إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة ، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية (عيسى /www.alukah.net/Culture/0/913).

وتهدف إدارة الموارد الإستراتيجية إلى ايجاد قوة عمل حقيقية ، مؤهلة تأهيلاً عاليا ، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة ، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

إستراتيجية الموارد البشرية تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط الموارد البشرية ، والاستقطاب ، والإختيار ، والتعيين ، والتدريب والتطوير ، والنقل ، والترقية ، والحوافز وتقييم الاداء ، وعلاقات العاملين والعمل ، والسلامة والصحة المهنية وغيرها . وتتجسد مساهمات هذه الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للشركة في توفيرها عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبه . كما يمكن أن تساهم في ذلك ايضاً من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية Work Teams لزيادة الإنتاجية والجودة (ادريس ، والمرسي ، ٢٠٠٣).

إنّ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالــة يتوقــف عليهــا إســتراتيجية المنظمــة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الآخرى المكونة للمنظمة من المــوارد البشــرية المناسبه، والمدربه والمؤهلة ، والمحفزة بشكل جيد ، من خلال برامج تدريبيــة ، وسياســات تعليمية ، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية ، والتي عــن طريقها ستحقق كل إدارة – او وظيفة – داخلَ المنظمة أهدافها الإستراتيجية ، ومن ثم تحقــق المنظمة أهدافها الإستراتيجية.

فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء او نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو إستراتيجية المنظمة ، التي تشتمل على إستراتيجيات الهيكل التنظيمي بمــا فيهــا إســتراتيجية الموارد البشرية ، التي تتكامل جميعها مع بعضها ؛ لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

ويمكننــا ايجــاز الأبعــاد الإســتراتيجية لأدوار ومهــام إدارة المــوارد البشــرية فيما يلي (عيسى www.alukah.net/Culture/0/913/):

أ- تأمين العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً ، وذلك من خلال إستراتيجية طويلة المدى واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمــة ، تشــتمل على رؤية واضحة ، ورسالة محددة ، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملــي ، وسياســات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري.

ب- أن تتماشى إدارة الموارد البشرية مع الإتجاهات الحديثة والمتطــورة التــي انتشــرت او المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك فــي جميــع المجــالات : الإداريــة ، والإنتاجية ، والتسويقية ، والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

ج- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها.

د- القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الإتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية ، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شانها زيــادةُ الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

ه- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعــاون مــع الإدارات الآخرى داخل المنظمة ، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها ، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها ، وخاصــة الإدارة المباشــرة ،

والإدارة الوسطى ، وهما الإدارتان المنوط بهما وضعُ إستراتيجية إدارة الموارد البشـرية موضعَ التنفيذ على أرض الواقع العملي.

٧. إستراتيجية نظام المعلومات Information Systems Strategy :

تتجه المنظمات المعاصرة وبدرجة متزايدة نحو تبني إستراتيجيات نظم المعلومات مـن خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأسـاليب الحديثـة للمعلومات واتخاذ القرارات ، ومن ثم دعم الميزة التنافسـية للشـركة . وتسـتخدم الان نظـم المعلومات على نظام واسع في مجالات الإنتاج وخدمة العملاء والإدارة والحفـظ والتوثيـق ، والتنبؤ بالمبيعات ، والرقابه على الجودة ، وعمليات إتخاذ القرارات وغيرها . لقد أصبح هـذا النـوع مـن الإسـتراتيجيات الوظيفيـة مـن ملامـح التميـز التنافسـي فـي شـركات الأعمال (بني حمدان ، وادريس ، ٢٠٠٧).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدب الإداري المتعلق بإدارة المعرفة ، والبديل الإستراتيجي ، والدراسات ذات الصلة ، بالإضافة إلى تطبيق أداة الدراسة من أجل جمع البيانات ، وتحليلها للتوصل إلى نتائج تسهم في فهم العلاقة بين إدارة المعرفة و اختيار البديل الاستراتيجي و تنبثق عنها توصيات محددة تسهم في تحسين اداء المنظمات و قدرتها التنافسية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى في المصارف الأردنية ، والبالغ عددها (15) مصرف أردني (البنك المركزي الأردني، ٢٠٠٨).

تم اختيارعينة عشوائية بسيطة من المصارف محل الدراسة وبنسبه (٤٠%) ، وبذلك تم إختيار (٦) مصارف أردنية ، ومن ثم تم إختيار المديرين العاملين فيها ، والبالغ عددهم (٢٢٣) مديراً ، لقد تم توزيع إستبانه الدراسة عليهم عشوائياً ، استرد منها (١٨٦) إستبانه ، واستبعدت (١٩) إستبانه لعدم صلاحيتها للتحليل ، وبذلك أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (١٦٧) إستبانه مشّكلة مانسبته (٧٥%) من عينة الدراسة ، ويبين الجدول (١) خصائص عينة الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدب الإداري المتعلق بإدارة المعرفة ، والبديل الإستراتيجي ، والدراسات ذات الصلة ، بالإضافة إلى تطبيق أداة الدراسة من أجل جمع البيانات ، وتحليلها للتوصل إلى نتائج تسهم في فهم العلاقة بين إدارة المعرفة و اختيار البديل الاستراتيجي و تنبثق عنها توصيات محددة تسهم في تحسين اداء المنظمات و قدرتها التنافسية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى في المصارف الأردنية ، والبالغ عددها (15) مصرف أردني (البنك المركزي الأردني، ٢٠٠٨).

تم اختيارعينة عشوائية بسيطة من المصارف محل الدراسة وبنسبه (٤٠%) ، وبذلك تم إختيار (٦) مصارف أردنية ، ومن ثم تم إختيار المديرين العاملين فيها ، والبالغ عددهم (٢٢٣) مديراً ، لقد تم توزيع إستبانه الدراسة عليهم عشوائياً ، استرد منها (١٨٦) إستبانه ، واستبعدت (١٩) إستبانه لعدم صلاحيتها للتحليل ، وبذلك أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (١٦٧) إستبانه مشكّلة مانسبته (٧٥%) من عينة الدراسة ، ويبين الجدول (١) خصائص عينة الدراسة.

جدول (١)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبه المئوية
الجنس	ذكر	٩٣	٥٥.٧
	أنثى	٧٤	٤٤.٣
العمر	٢٥ سنة فأقل	٦٤	٣٨.٣
	من ٢٥-٣٥ سنة فأقل	٤٦	٢٧.٥
	من ٣٥ ٤٥ سنة فأقل	٤٨	٢٨.٧
	أكثر من ٤٥ سنة	٩	٥.٤
الخبرة	٥ سنوات فأقل	٥٥	٣٢.٩
	من ٥ ١٠ سنوات فأقل	٤٦	٢٧.٥
	من ١٠ ١٥ سنة فأقل	٣٩	٢٣.٤
	أكثر من ١٥ سنة	٢٧	١٦.٢
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٠٤	٦٢.٣
	دراسات عليا	٦٣	٣٧.٧
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	٥١	٣٠.٥
	إدارة وسطى	١١٦	٦٩.٥

أداة الدراسة :

لأجل تحقيق اهداف الدراسة ، وقياس متغيراتها تم تطوير إستبانه بعد مراجعة الأدب النظري المتعلق بإدارة المعرفة و اختيار البدائل الإستراتيجية حيث اطلع الباحث على أدوات القياس التي استعملها غيرة من الباحثين والإستبانات المستخدمة في دراسة (باسرد ، ٢٠٠٦) ، ودراسة (حجازي ، ٢٠٠٥) ، ودراسة (المومني ، ٢٠٠٥) ، ودراسة (ابوقبة ، ٢٠٠٤) ، ودراسة (الغرايبه،٢٠٠٣)، ودراسة (الشمري و الدوري،٢٠٠٤). وتكونت الإستبانه من ثلاثة اجزاء: الاول: يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس ، والعمر، والخبرة ، والمؤهل التعليمي ، والمستوى الوظيفي) ، والجزء الثاني مكون من (٥٣) فقرة يقيس أبعاد إدارة المعرفة. واخيراً جاء الجزء الثالث والمكون من (٧) فقرات ليقيس إختيار البديل الإستراتيجي.

ويبين الجدول(٣) توزيع فقرات الإستبانه على متغيرات الدراسة وأبعادها.واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في تحديد إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانه ، الذي تتدرج الإجابه عليه من خمس درجات أمام الإجابه (موافق بشدة) ، وأربع درجات أمام الإجابه (موافق)، وثلاث درجات أمام الإجابه (محايد) ودرجتين أمام الإجابه (غير موافق) ودرجة واحدة أمام الإجابه (غير موافق بشدة) . واعتمدت تدرج المقياس على معيار مقسم إلى ثلاث فئات متساوية ، حيث احتسبت علامة القطع بقسمة الفرق بين القيمة العليا والقيمة الدنيا للمقياس على ثلاث درجات والتي تمثل عدد المستويات ([٥-١]/٣=١.٣٣)، وعلى ذلك تم إستخدام المعيار التالي للحكم على درجة الأهمية :

١. اذا كان قيمة المتوسط الحسابي من (١ – ٢.٣) درجة تكون درجة الإجابه (منخفضة) .
٢. اذا كان قيمة المتوسط الحسابي من (٢.٣٤ – ٣.٦٧) درجة تكون درجة الإجابه (متوسطة) .
٣. اذا كان قيمة المتوسط الحسابي من (٣.٦٨ – ٥) درجة تكون درجة الإجابه (عالية) .

ويبين الجدول رقم (2) توزيع فقرات الإستبانه على متغيرات الدراسة وابعادها

جدول (٢) توزيع فقرات الإستبانه

المتغير	أبعاد المتغير	الفقرات	عدد الفقرات
إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	١-٥	٥
	إكتساب المعرفة	٦-١٠	٥
	توليد المعرفة	١١-١٧	٧
	تخزين المعرفة	١٨-٢٣	٦
	نقل ونشر المعرفة	٢٤-٣٠	٧
	تشارك المعرفة	٣١-٣٦	٦
	تطبيق المعرفة	٣٧-٤٣	٧
	فلترة المعرفة	٤٤-٤٦	٣
	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	٤٧-٥٣	٧
البديل الإستراتيجي		٥٤-٦٠	٧
المجموع		-	٦٠

صدق الإستبانه

حتى تقيس الإستبانه ماوضعت لأجله ، قام الباحث بعرضها في صورتها الاولية على(٨) أفراد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ، لمعرفة مدى ملاءمة فقرات الإستبانه للبعد الذي وضعت لقياسه ، ومدى سلامة صياغتها اللغوية ، ومدى تكيف الإستبانه مع البيئة الأردنية ، او اية ملاحظات آخرى يرونها مناسبه فيما يتعلق بالتعديل او التغير او الحذف ، و قد تصدر الإستبانه خطاب موجه إلى المحكمين يوضح مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها. وبعد أسبوع من توزيع الإستبانه قام الباحث على مدى شهر تقريباً بإسترجاعها من المحكمين. وفي ضوءالتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (٨٠ %) من المحكمين سواء بتعديل الصياغة او حذف بعض العبارات اونقلها لمحور آخر، او إضافة عبارات جديدة . وبهذا أصبحت الإستبانه بعد إجراء الصدق الظاهري في صورتها النهائية مكونة من (٦٠) عبارة موزعة على المحاور الخمسه، الملحق رقم (١).

ثبات الإستبانه

للتأكد من صدق وثبات الإستبانه بصورة تجريبية قام الباحث بتطبيقها في شكلها النهائي على عينة استطلاعية من مدراء فروع البنوك التجارية ومساعديهم والمشرفين الاداريين ، وبعد أن تم استعادتها تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لإستبانه الدراسة، وفقا لإستجابات أفراد عينة الدراسة و عددهم (٦) مدراء بإستخدام معادلة كرونباخ – ألفا (Cronbach's Alpha) ، وكانت قيم معامل الثبات للمقياس ككل تساوي (٠.٨٤) . وهي قيمة مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الإعتماد على النتائج والوثوق بها. كذلك كانت جميع قيم الفا كرونباخ لجميع مجالات الدراسة مرتفعة وتراوحت من (٠.٧٨– ٠.٩١) ، ويبين الجدول (٣) ذلك.

جدول (٣)

قيم معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الإستبانه

المتغير	أبعاد المتغير	عامل الثبات
إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	٠.٨٦
	إكتساب المعرفة	٠.٧٨
	توليد المعرفة	٠.٨٨
	تخزين المعرفة	٠.٨٣
	نقل ونشر المعرفة	٠.٩١
	تشارك المعرفة	٠.٩٠
	تطبيق المعرفة	٠.٨٦
	فلترة المعرفة	٠.٨٥
	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	٠.٨٩
البديل الإستراتيجي		٠.٨٤

إجراءات تطبيق الإستبانه (طريقة توزيعها وجمعها) :

بعد أن تأكد الباحث من صدق أداة الدراسة وثباتها قام بطباعتها في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي2010/2009 بصورتها النهائية ، وأرفقت رسالة بها تعليمات توضح أهداف الدراسة وكيفية الإجابه عن فقراتها ، وبينت للمبحوثين أن المعلومات الواردة في إجاباتهم ستعامل بسرية تامة ، وانها لن تستخدم لغير غايات البحث العلمي لضمان الحصول على الإجابات بكل صراحة ، وقام الباحث بتوزيعها مناولة يدًا بيد على عينة الدراسة ، واتيحت للمستجيبين فرصة كافية للإجابه ، ثم جمعت الإستبانات المعبأة بعد متابعة أفراد مجتمع الدراسة لإسترجاع ماهو جاهز منها اولاً باول عن طريق الإتصال الشخصي او بالهاتف ، وتم تفريغها على النماذج الخاصة بالحاسوب ، ثم أدخلت البيانات في الحاسوب ، حيث تم تحليل البيانات بإستخدام نظام التحليل الإحصائي (SPSS) .

المعالجة الإحصائية:

تم إستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) (SPSS) ، وبرنامج التحليل الاحصائي لاختبار النماذج (SPSS-AMOS Analysis of Moment Structures) لإجراء التحليل الوصفي للإجابه عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك على النحو التالي :-

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
٢. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإجابه عن أسئلة الدراسة.
٣. اختبار الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة الاولى، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.
٤. تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيتي الدراسة الرئيستين الثانية والثالثة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابه عن أسئلتها، واختبار فرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

أ- الإجابه عن أسئلة الدراسة

السؤال الاول "ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية ؟"

للإجابه عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية ، والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية ، والجدول (٤) يبين ذلك.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية بأبعاده مرتبه تنازلياً

أبعاد إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبه	مدى التطبيق
تشخيص المعرفة	٣.٨٨	٠.٦٦١	١	مرتفع
توليد المعرفة	٣.٨٤	٠.٥٦٨	٢	مرتفع
فلترة المعرفة	٣.٨٣	٠.٦٤٧	٣	مرتفع
إكتساب المعرفة	٣.٨٢	٠.٦٤٨	٤	مرتفع
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	٣.٨١	٠.٧٠١	٥	مرتفع
تخزين المعرفة	٣.٧٩	٠.٦٠٦	٦	مرتفع
تطبيق المعرفة	٣.٧٨	٠.٥٤٤	٧	مرتفع
نقل ونشر المعرفة	٣.٧٥	٠.٧٢٣	٨	مرتفع
تشارك المعرفة	٣.٦٥	٠.٧٣١	٩	متوسط
الدرجة الكلية	٣.٧٩	,٥٦١	-	مرتفع

يلاحظ من الجدول (٤) أن مدى تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد عينة الدراسة (٣.٧٩). وبتحليل أبعاد إدارة المعرفة . يتضح أن بعد تشخيص المعرفة احتل الرتبه

الاولى بالنسبه لإستجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٨) ، يليه جاء بعد توليد المعرفة بالرتبه الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٤) ، يليه جاء بعد فلترة المعرفة بالرتبه الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٣) ، يليه جاء بعد إكتساب المعرفة بالرتبه الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٢) ، يليه جاء بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالرتبه الخامسة بمتوسط حسابي قدره(٣.٨١) ، يليه جاء بعد تخزين المعرفة بالرتبه السادسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٩) ، يليه جاء بعد تطبيق المعرفة بالرتبه السابعة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٨). وقد جاء بعد نقل ونشر المعرفة في الرتبه قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٥) ، في حين احتل بعد تشارك المعرفة الرتبه الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٥). هذا ، وتم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، وعلى النحو الآتي:

اولاً: تشخيص المعرفة

استخرجت المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق تشخيص المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (٥) يبين ذلك.

جدول (٥)
المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق تشخيص المعرفة في البنوك التجارية الأردنية مرتبه تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبه	مدى التطبيق
١	يقوم البنك بتقييم نوعية المعارف المتوفرة لدية عند إختيار البدائل الإستراتيجية مقارنة مع البنوك الأخرى.	٣.٩٩	٠.٧٦٠	١	مرتفع
٣	يحصل البنك على المعلومات والمعرفة الجديدة من البيئة الخارجية (زبائن, مجهزين, منافسين) لمساندة عملية إختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٩٤	٠.٨٣٤	٢	مرتفع
٢	يمتلك البنك خارطة وقائمة واضحة للمعارف تبين ماهي المعارف التي يملكها والنواقص والفجوات التي يحتاجها.	٣.٩٣	٠.٧٥٤	٣	مرتفع
٤	يشجع البنك على التعرف على الممارسة الأفضل في مجال إختيار البدائل الإستراتيجية في المنظمات المنافسة.	٣.٨٣	٠.٧٧٦	٤	مرتفع
٥	يتم تشخيص المعرفة في البنك من خلال المقارنة المرجعية مع البنوك الأخرى.	٣.٦٩	٠.٩٧٤	٥	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٨٨	٠.٦٦١	–	**مرتفع**

يتبين من الجدول (٥) أن مدى تطبيق تشخيص المعرفة في البنوك التجارية الأردنية مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٨). كما جاءت الفقرة (١) والتي تنص على " يقوم البنك بتقييم نوعية المعارف المتوفرة لدية عند إختيار البدائل الإستراتيجية مقارنة مع البنوك الآخرى " بالرتبه الاولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٩) ، يليها جاءت الفقرة (٣) والتي تنص على " يحصل البنك على المعلومات والمعرفة الجديدة من البيئة الخارجية (زبائن, مجهزين, منافسين) لمساندة عملية إختيار البدائل الإستراتيجية " بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٤). بينما احتلت الفقرة (٤) والتي تنص على " يشجع البنك على التعرف على الممارسة الأفضل في مجال إختيار البدائل الإستراتيجية في المنظمات المنافسة " الرتبه قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٣) في حين احتلت الفقرة (٥) والتي تنص على " يتم تشخيص المعرفة في البنك من خلال المقارنة المرجعية مع البنوك الآخرى" الرتبه الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٩).

ثانياً: إكتساب المعرفة

استخرجت المتوسطات الحسابية ، والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق إكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية ، والجدول (٦) يبين ذلك.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق إكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية مرتبه تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبه	مدى التطبيق
٩	يشجع البنك العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية خارج الأردن وداخله.	٣.٩٩	٠.٨٤٧	١	مرتفع
١٠	يقوم العاملون بإكتساب المعارف التي يحتاجونها لإختيار البدائل الإستراتيجية بالاعتماد على انفسهم ومن مصادرهم الخاصة.	٣.٨٧	٠.٨٠٠	٢	مرتفع
٦	يسعى البنك وبكل طاقاته للاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضها لتعزيزعملية إختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٨٠	٠.٩٠٧	٣	مرتفع
٨	يشجع البنك الإطلاع على التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجال الأساليب المتبعة في إختيار البدائل الإستراتيجية ويتبناها.	٣.٧١	٠.٧٧١	٤	مرتفع
٧	يقوم البنك باستقطاب المتميزين من المواقع الخارجية مثل الجامعات والمراكز الاستشارية ومؤسسات البحث والتطوير للعمل كموظفين ومستشارين.	٣.٧٠	١.٠٩٥	٥	مرتفع
	الدرجة الكلية	**٣.٨٢**	**٠.٦٤٨**	**-**	**مرتفع**

يتبين من الجدول (٦) أن مدى تطبيق إكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٢) . كما جاءت الفقرة (٩) والتي تنص على " يشجع البنك العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية خارج الأردن وداخله " بالرتبه الاولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٩) ، يليها جاءت الفقرة (١٠) والتي تنص على " يقوم العاملون بإكتساب المعارف التي يحتاجونها لإختيار البدائل الإستراتيجية بالاعتماد على انفسهم ومن مصادرهم الخاصة " بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٧) . بينما احتلت الفقرة (٨) والتي تنص على " يشجع البنك الإطلاع على التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجال الأساليب المتبعة في إختيار البدائل الإستراتيجية ويتبناها " الرتبه قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧١) في حين احتلت الفقرة (٧) والتي تنص على " يقوم البنك باستقطاب المتميزين من المواقع الخارجية مثل الجامعات والمراكز الاستشارية ومؤسسات البحث والتطوير للعمل كموظفين ومستشارين " الرتبه الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٠).

ثالثاً: توليد المعرفة

استخرجت المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق توليد المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق توليد المعرفة في البنوك التجارية الأردنية مرتبه تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبه	مدى التطبيق
١٢	يستخدم البنك فرق العمل كوسيلة لتوليد معارف جديدة عند إختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٩٣	٠.٦٦٩	١	مرتفع
١٣	يقوم البنك بعقد برامج التدريب في توليد المعرفة في مجال الإدارة الإستراتيجية .	٣.٩٢	٠.٧٦٤	٢	مرتفع
١٤	يقوم البنك على استثمار الخبرات والتجارب المتوفرة لدى العاملين وتحويلها إلى معارف جديدة تساهم في إختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٩٠	٠.٧٤١	٣	مرتفع
١٥	يقوم البنك بتنمية المعارف الموجودة لديه اللازمة لإختيار البدائل الإستراتيجية والمحافظة عليها.	٣.٨٣	٠.٧٤٤	٤	مرتفع
١١	يسعى البنك لزيادة المعارف والخبرات لدى خبرائه وتحويلها إلى معارف جديدة متاحة للجميع تساعد في إختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٧٨	٠.٧٣٧	٥	مرتفع
١٦	يعمل البنك على تحديث المعرفة المتوفرة لديه باستمرار.	٣.٧٧	٠.٧٦٨	٦	مرتفع
١٧	يعمل البنك على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة.	٣.٦٩	٠.٧٨٢	٧	مرتفع
	الدرجة الكلية	**٣.٨٤**	**٠.٥٦٨**	-	**مرتفع**

يتبين من الجدول (٧) أن مدى تطبيق توليد المعرفة في البنـوك التجاريـة الأردنيـة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٤) . كما جاءت الفقرة (١٢) والتي تنص علـى " يسـتخدم البنك فرق العمل كوسيلة لتوليد معارف جديدة عند إختيار البدائل الإستراتيجية " بالرتبه الاولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٣) ، يليها جاءت الفقرة (١٣) والتي تنص على " يقوم البنك بعقـد برامج التدريب في توليد المعرفـة فـي مجـال الإدارة الإسـتراتيجية " بمتوسـط حسـابي قدره (٣.٩٢). بينما احتلت الفقرة (١٦) والتي تنص على " يعمل البنك على تحديث المعرفـة المتوفرة لديه باستمرار " الرتبه قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٧) في حـين احتلـت الفقرة (١٧) والتي تنص على " يعمل البنك على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنـة " الرتبه الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٩).

رابعاً: تخزين المعرفة

استخرجت المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق تخزين المعرفـة في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (٨) يبين ذلك.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق تخزين المعرفة في البنوك التجارية الأردنية مرتبه تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبه	مدى التطبيق
١٩	يعتمد البنك على قواعد البيانات لغايات تخـزين وتنظـيم واسترجاع البيانات لدعم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٨٩	٠.٧٠٦	١	مرتفع
١٨	يركز البنك على توثيق المعرفة في الوثـائق والنشـرات والدوريات لدعم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٨٧	٠.٧٧٣	٢	مرتفع
٢٣	يقوم البنك بتوثيق المعرفة الجديدة والمكتسبه لاي مشـروع يقوم به لغاية الاستفادة منها في المستقبل كخبرة ممارسة.	٣.٨٧	٠.٧١٣	٣	مرتفع
٢٢	يعتمد البنك تنشيط الحفز المادي والمعنوي للحفـاظ علـى الأفراد ذوي المعرفة العالية والموهوبين.	٣.٧٥	٠.٩٦٦	٤	مرتفع
٢١	يقوم البنك بتوثيق المشاكل التي تواجهـه وطـرق حلهـا استفادة منه لاحقا.	٣.٧٣	٠.٨٣٢	٥	مرتفع
٢٠	يعمل البنك على توثيق معرفة الخبراء وتنظيمها على شكل قصص نجاح او قواعد وإجراءات لحل المشاكل.	٣.٦١	٠.٩٠٤	٦	متوسط
	الدرجة الكلية	**٣.٧٩**	٠.٦٠٦	-	**مرتفع**

يتبين من الجدول (٨) أن مدى تطبيق تخزين المعرفة في البنوك التجاريـة الأردنيـة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٩). كما جاءت الفقرة (١٩) والتي تنص على " يعتمد البنك على قواعد البيانات لغايات تخزين وتنظيم واسترجاع البيانات لدعم عمليـة إختيـار البـدائل

الإستراتيجية " بالرتبه الاولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٩)، يليها جاءت الفقرة (١٨) والتي تنص على " يركز البنك على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات لدعم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية " بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٧). بينما احتلت الفقرة (٢١) والتي تنص على " يقوم البنك بتوثيق المشاكل التي تواجهه وطرق حلها استفادة منه لاحقاً " الرتبه قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٣) في حين احتلت الفقرة (٢٠) والتي تنص على " يعمل البنك على توثيق معرفة الخبراء وتنظيمها على شكل قصص نجاح او قواعد وإجراءات لحل المشاكل " الرتبه الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦١).

خامساً: نقل ونشر المعرفة

استخرجت المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق نقل ونشر المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (٩) يبين ذلك.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق نقل ونشر المعرفة في البنوك التجارية الأردنية مرتبه تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبه	مدى التطبيق
٢٨	تعتمد إدارة البنك في توزيع المعرفة على فرق العمل والاجتماعات الدورية.	٣.٩٢	٠.٨٠٢	١	مرتفع
٢٥	يتم تبادل الخبراء والمختصين بين والوحدات والأقسام وفروع البنك بين الفترة والأخرى كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم لدعم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٨٩	٠.٨٥٠	٢	مرتفع
٢٧	يوجد شبكة اتصال داخلية تمكن العاملين من تبادل المعرفة مع بعضهم البعض.	٣.٧٨	٠.٨٩٤	٣	مرتفع
٢٤	يشجع البنك زيادة قدرات ومهارات العاملين في توزيع المعرفة فيما بينهم لدعم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٧٦	٠.٨٤٥	٤	مرتفع
٢٩	تعتمد إدارة البنك في توزيع المعرفة على: التدريب والإنفتاح في تبادل الفكر والحوار.	٣.٧٥	٠.٨٧٤	٥	مرتفع
٢٦	يقوم البنك بتوفير وسائل لتبادل المعرفة الضمنية والمتوفرة في عقول العاملين لدعم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٧١	٠.٨٧٣	٦	مرتفع
٣٠	يقوم العاملون عند انتدابهم لحضور مؤتمر او دورة تدريبية خارجية بنقل المعرفة التي اكتسبوها لزملائهم من خلال نشرها على الشبكة الإلكترونية الداخلية للبنك.	٣.٤٣	١.٠٧٨	٧	متوسط
	الدرجة الكلية	**٣.٧٥**	**٠.٧٢٣**	**-**	**مرتفع**

يتبين من الجدول (٩) أن مدى تطبيق نقل ونشر المعرفة في البنوك التجارية الأردنية مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٥). كما جاءت الفقرة (٢٨) والتي تنص على " تعتمد إدارة البنك في توزيع المعرفة على فرق العمل والاجتماعات الدورية " بالرتبه الاولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٢)، يليها جاءت الفقرة (٢٥) والتي تنص على " يتم تبادل الخبراء والمختصين بين والوحدات والأقسام وفروع البنك بين الفترة والأخرى كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم لدعم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية " بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٩). بينما احتلت الفقرة (٢٦) والتي تنص على " يقوم البنك بتوفير وسائل لتبادل المعرفة الضمنية والمتوفرة في عقول العاملين لدعم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية " الرتبه قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧١) في حين احتلت الفقرة (٣٠) والتي تنص على " يقوم العاملون عند انتدابهم لحضور مؤتمر او دورة تدريبية خارجية بنقل المعرفة التي اكتسبوها لزملائهم من خلال نشرها على الشبكة الإلكترونية الداخلية للبنك " الرتبه الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٣).

سادساً: تشارك المعرفة

استخرجت المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق تشارك المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (١٠) يبين ذلك.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق تشارك المعرفة في البنوك التجارية الأردنية مرتبه تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبه	مدى التطبيق
٣١	يعمل البنك على دعم الأنشطة التعاونية بين المجموعات داخل البنك لغايات إختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٧٩	٠.٨٣٩	١	مرتفع
٣٢	تتوفر كافة المعلومات المطلوبه التي يحتاجها المديرين لإختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٧٨	٠.٧٤٠	٢	مرتفع
٣٣	يطلب البنك من العاملين فيها التعهد بمشاركة بعضهم البعض فيما يمتلكونه من معرفة.	٣.٦٩	٠.٩٥٦	٣	مرتفع
٣٥	يعمل البنك على ايجاد وسائل متنوعة لتعزيز التشارك بالمعرفة.	٣.٦٤	٠.٨٩٣	٤	متوسط
٣٦	تشجع ثقافة البنك على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين بدلاً من التنافس.	٣.٥٦	٠.٨٣٣	٥	متوسط
٣٤	يكافئ البنك العاملين لقاء تشاركهم في المعرفة.	٣.٤٧	١.٠٤٦	٦	متوسط
	الدرجة الكلية	**٣.٦٥**	**٠.٧٣١**	–	**متوسط**

يتبين من الجدول (١٠) أن مدى تطبيق تشارك المعرفة في البنوك التجارية الأردنية متوسط، بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٥). كما جاءت الفقرة (٣١) والتي تنص على " يعمل البنك على دعم الأنشطة التعاونية بين المجموعات داخل البنك لغايات إختيار البدائل الإستراتيجية " بالرتبه الاولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٩)، يليها جاءت الفقرة (٣٢) والتي تنص على " تتوفر كافة المعلومات المطلوبه التي يحتاجها المديرين لإختيار البدائل الإستراتيجية " بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٨). بينما احتلت الفقرة (٣٦) والتي تنص على " تشجع ثقافة البنك على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين بدلاً من التنافس " الرتبه قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٦) في حين احتلت الفقرة (٣٤) والتي تنص على " يكافئ البنك العاملين لقاء تشاركهم في المعرفة " الرتبه الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٧).

سابعاً: تطبيق المعرفة

استخرجت المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (١١) يبين ذلك.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية مرتبه تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبه	مدى التطبيق
٣٨	أقوم بمعالجة المعلومات الواردة إلي من اي مصدر والاستفادة منها في عملية إختيار البديل الإستراتيجي.	٣.٩٥	٠.٥٤٧	١	مرتفع
٣٩	أقوم بالمتابعة للتأكد من تطبيق المرؤوسين لأساليب العمل التي تم تدريبهم عليها.	٣.٩٣	٠.٦٤٥	٢	مرتفع
٣٧	يقوم البنك بتشكيل فريق من ذوي الاختصاصات المختلفة يمثلون مجتمع تطبيق المعرفة لايجاد الحلول المناسبه للمشكلات التي تواجه البنك وتنفيذها.	٣.٩٢	٠.٦٦٢	٣	مرتفع
٤١	تقوم إدارة البنك بالتأكد من أن العاملين مدركون للمعلومات التي يمتلكونها وانهم قادرون على ايجاد معنى لها.	٣.٧٥	٠.٨٠٣	٤	مرتفع
٤٢	تقوم إدارة البنك بمنح العاملين الحريسة في تطبيق معارفهم.	٣.٦٥	٠.٨٢٨	٥	متوسط
٤٣	تقوم إدارة البنك بتعيين مديرين للمعرفة يحثون على التطبيق الجيد لها.	٣.٦٣	٠.٧٨٧	٦	متوسط
٤٠	يشجع البنك الإطلاع على التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجلل العمل المصرفي ويتبناها.	٣.٦٠	٠.٨٥٧	٧	متوسط
	الدرجة الكلية	**٣.٧٨**	**٠.٥٤٤**	**-**	**مرتفع**

يتبين من الجدول (١١) أن مدى تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٨). كما جاءت الفقرة (٣٨) والتي تنص على " أقوم بمعالجة المعلومات الواردة إلي من اي مصدر والاستفادة منها في عملية إختيار البديل الإستراتيجي " بالرتبه الاولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٥)، يليها جاءت الفقرة (٣٩) والتي تنص على " أقوم بالمتابعة للتأكد من تطبيق المرؤوسين لأساليب العمل التي تم تدريبهم عليها " بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٣). بينما احتلت الفقرة (٤٣) والتي تنص على " تقوم إدارة البنك بتعيين مديرين للمعرفة يحثون على التطبيق الجيد لها " الرتبه قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٣) في حين احتلت الفقرة (٤٠) والتي تنص على " يشجع البنك الإطلاع على التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجلل العمل المصرفي ويتبناها " الرتبه الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٠).

ثامناً: فلترة المعرفة

استخرجت المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق فلترة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (١٢) يبين ذلك.

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق فلترة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية مرتبه تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبه	مدى التطبيق
٤٥	تقوم كل دائرة في البنك بتحديد المعرفة المهمة في مجال عملها ليتم نشرها وتبادلها بين العاملين.	٣.٩٣	٠.٧٠٤	١	مرتفع
٤٤	يقوم البنك بتنقية المعرفة التي يتم الحصول عليها وتحديد المهم منها ليتم نشره وتبادله بين العاملين.	٣.٧٨	٠.٧٧٩	٢	مرتفع
٤٦	عند إنشاء معرفة جديدة يقوم البنك بتوليف هذه المعرفة ليتم إستخدامها في العمل.	٣.٧٧	٠.٧٢٣	٣	مرتفع
	الدرجة الكلية	**٣.٨٣**	**٠.٦٤٧**	–	**مرتفع**

يتبين من الجدول (١٢) أن مدى تطبيق فلترة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٣). كما جاءت الفقرة (٤٥) والتي تنص على " تقوم كل دائرة في البنك بتحديد المعرفة المهمة في مجال عملها ليتم نشرها وتبادلها بين العاملين " بالرتبه الاولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٣)، يليها جاءت الفقرة (٤٤) والتي تنص على " يقوم البنك

بتنقية المعرفة التي يتم الحصول عليها وتحديد المهم منها ليتم نشره وتبادلـه بـين العـاملين " بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٨). بينما احتلت الفقرة (٤٦) والتي تنص على " عند إنشاء معرفـة جديدة يقوم البنك بتوليف هذه المعرفة ليتم إستخدامها في العمل " الرتبه الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٧).

تاسعاً: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

استخرجت المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق البنيـة التحتيـة لتكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (١٣) يبين ذلك.

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمدى تطبيق البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الأردنية مرتبه تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبه	مدى التطبيق
٥٢	لدى البنك نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن كافة الأنشطة والعمليات الإدارية.	٤.٠٠	٠.٦٤٠	١	مرتفع
٥١	تمثل وسائل التكنولوجيا المتوفرة في البنك (الحاسوب, الإنترنت..الخ) أدوات مساندة لإختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٩٥	٠.٨٨٤	٢	مرتفع
٥٣	لدى البنك بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تساعد على الأخذ بمنهجية إدارة المعرفة.	٣.٧٨	٠.٩٦٤	٣	مرتفع
٤٨	يملك البنك مايكفي من قواعد بيانات يستطيع العاملون الوصول إليها بسهولة عند إختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٧٤	٠.٩١٨	٤	مرتفع
٤٩	يوفر البنك شبكات الاتصال الداخلية والخارجية لتسهيل إستخدام البريد الإلكتروني للحصول على المعارف المطلوبه اللازمة لإختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٧٣	١.٠١٨	٥	مرتفع
٤٧	يتبع البنك إستراتيجية الشخصنة في إختيار البدائل الإستراتيجية لحل المشاكل التي تواجهه بالاعتماد على الأفراد في حلها أكثر من التكنولوجيات المستخدمة.	٣.٧٢	٠.٨٩١	٦	مرتفع
٥٠	يوفر البنك الأنظمة المطلوبه لإدارة الوثائق مثل برنامج معالج الكلمات وأنظمة تحويل الوثائق إلى صور وبرامج النشر المكتبي.	٣.٧١	٠.٩٦٥	٧	مرتفع
	الدرجة الكلية	**٣.٨١**	**٠.٧٠١**	**-**	**مرتفع**

يتبين من الجدول (١٣) أن مدى تطبيق البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الأردنية مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (٣.٨١). كما جاءت الفقرة (٥٢) والتي تنص على " لدى البنك نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن كافة الأنشطة والعمليات الإدارية " بالرتبه الاولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٠)، يليها جاءت الفقرة (٥١) والتي تنص على " تمثل وسائل التكنولوجيا المتوفرة في البنك (الحاسوب, الإنترنت..الخ) أدوات مساندة لإختيار البدائل الإستراتيجية " بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٥). بينما احتلت الفقرة (٤٧) والتي تنص على " يتبع البنك إستراتيجية الشخصنة في إختيار البدائل الإستراتيجية لحل المشاكل التي تواجهه بالاعتماد على الأفراد في حلها أكثر من التكنولوجيات المستخدمة " الرتبه قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٢) في حين احتلت الفقرة (٥٠) والتي تنص على " يوفر البنك الأنظمة المطلوبه لإدارة الوثائق مثل برنامج معالج الكلمات وأنظمة تحويل الوثائق إلى صور وبرامج النشر المكتبي " الرتبه الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧١).

السؤال الثاني "ما مدى اتخاذ البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ؟"

للإجابه عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لمدى اتخاذ البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (١٤) يبين ذلك.

جدول (١٤)
المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمدى اتخاذ البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية مرتبه تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبه	مدى التطبيق
٥٩	يشترك المديرون معا في تقييم أفضل البدائل لاختيار البديل المناسب.	٣.٩٩	٠.٧١١	١	مرتفع
٥٧	يقوم البنك بالاستفادة من مقترحات وشكاوى الزبائن في إكتساب معارف لدعم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٩٦	٠.٦٢٠	٢	مرتفع
٥٦	يستخدم البنك الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني بشكل منتظم ومبرمج كوسيلة لتطوير عملية إختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٩٤	٠.٨٩٠	٣	مرتفع
٥٤	يقوم البنك بتحديد المعارف الإضافية المطلوبه والتي يحتاجها بشكل منتظم عند إختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٨٦	٠.٧٨٣	٤	مرتفع
٦٠	في حال تبني الممارسات العالمية الناجحة في مجال إختيار البدائل الإستراتيجية يقوم البنك تلك الممارسات بما يتناسب وطبيعة اعماله.	٣.٧٤	٠.٧٥٢	٥	مرتفع
٥٥	لدى البنك برامج تحديث المعرفة والمهارات الذهنية اللازمة لإختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٧٢	٠.٧٧٥	٦	مرتفع
٥٨	يوفر البنك أنظمة المعلومات مثل أنظمة المحاكاة من أجل المساعدة في إنشاء المعرفة الجديدة لغايات إختيار البدائل الإستراتيجية.	٣.٦٣	٠.٨٧٤	٧	متوسط
	الدرجة الكلية	**٣.٨٤**	**٥.٥٦**	**-**	**مرتفع**

يتبين من الجدول (١٤) أن مدى اتخاذ البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٤). كما جاءت الفقرة (٥٩) والتي تنص علـى " يشـترك المديرون معاً في تقييم أفضل البدائل لإختيار البديل المناسب " بالرتبه الاولى بمتوسط حسـابي قدره (٣.٩٩)، يليها جاءت الفقرة (٥٧) والتي تنص على " يقوم البنك بالاستفادة من مقترحات وشكاوى الزبائن في إكتساب معارف لدعم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية " بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٦). بينما احتلت الفقرة (٥٥) والتي تنص على " لدى البنك برامج تحديث المعرفـة والمهارات الذهنية اللازمة لإختيار البدائل الإستراتيجية " الرتبه قبل الأخيرة بمتوسط حسـابي قدره (٣.٧٢) في حين احتلت الفقرة (٥٨) والتي تنص على " يوفر البنك أنظمة المعلومات مثل أنظمة المحاكاة من أجل المساعدة في إنشاء المعرفة الجديدة لغايات إختيار البدائل الإستراتيجية " الرتبه الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٣).

ب- اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الاولى، التي نصها، "لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq$٠.٠٥) بين إدارة المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (١٥) يبين نتائج الاختبار.

جدول(١٥)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين إدارة المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

ر^{٢}	ف المحسوبه	مستوى الدلالة
٠.٨٧٤	١٢١.٣٤٧	٠.٠٠٠*

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq$٠.٠٥)

يلاحـظ مـن الجـدول (١٥) أن قيمـة (ف) المحسـوبه بلغـت (١٢١.٣٧) بقيمـة احتمالية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى دلالة (α=٠.٠٥)، مما يشير إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. ويتبـين من الجدول ايضاً أن إدارة المعرفة تُفسر ما مقداره (٨٧.٤%) مـن عمليـة إختيـار البـديل

الإستراتيجي. وبناءً على هذه النتائج فانه ترفض الفرضية العدمية التي نصها:" لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين إدارة المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ".

الفرضية الفرعية الاولى، التي نصها، "لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين تشخيص المعرفة وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين تشخيص المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (١٦) يبين نتائج الاختبار.

جدول (١٦)

نتائج اختبار الانحدار البسيط للعلاقة بين تشخيص المعرفة وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

بيتا	ت المحسوبه	مستوى الدلالة
٠.٢٠٧	٤.٣٧٢	٠.٠٠٠*

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥)

يلاحظ من الجدول (١٦) أن قيمة (ت) المحسوبه بلغت (٤.٣٧٢) بقيمة احتمالية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى دلالة (α=٠.٠٥)، مما يشير إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. وهذا معزز بارتفاع قيمة بيتا حيث بلغت (٠.٢٠٧). وبناءً على هذه النتائج فانه ترفض الفرضية العدمية التي نصها:" لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين تشخيص المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية".

الفرضية الفرعية الثانية، التي نصها، "لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين إكتساب المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدارالبسيط لتحديد العلاقة بين إكتساب المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (١٧) يبين نتائج الاختبار.

جدول (١٧)

نتائج اختبار البسيط الانحدار للعلاقة بين إكتساب المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

بيتا	ت المحسوبه	مستوى الدلالة
٠.٠٧٥	١.٦١٤	٠.١٠٨

يلاحظ من الجدول (١٧) أن قيمة (ت) المحسوبه بلغت (١.٦١٤) بقيمة احتمالية (٠.١٠٨) وهي أكبر من مستوى دلالة (α=٠.٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين إكتساب المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. وهذا معزز بتدني قيمة بيتا حيث بلغت (٠.٠٧٥). وبناءً على هذه النتائج فانه تقبل الفرضية العدمية التي نصها:" لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين إكتساب المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية".

الفرضية الفرعية الثالثة، التي نصها، "لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين توليد المعرفة وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين توليد المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (١٨) يبين نتائج الاختبار.

جدول(١٨)

نتائج اختبار الانحدار البسيط للعلاقة بين توليد المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

بيتا	ت المحسوبه	مستوى الدلالة
٠.٢٩٥	٥.٠٣٧	٠.٠٠٠*

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥)

يلاحظ من الجدول (١٨) أن قيمة (ت) المحسوبه بلغت (٥.٠٣٧) بقيمة احتمالية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى دلالة (α=٠.٠٥)، مما يشير إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. وهذا معزز بارتفاع قيمة بيتا حيث بلغت (٠.٢٩٥). وبناءً على هذه النتائج فانه ترفض الفرضية العدمية التي نصها:" لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين توليد المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية".

الفرضية الفرعية الرابعة، التي نصها، "لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين تخزين المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدارالبسيط لتحديد العلاقة بين تخزين المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (١٩) يبين نتائج الاختبار.

جدول (١٩)

نتائج اختبار الانحدار البسيط للعلاقة بين تخزين المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

مستوى الدلالة	ت المحسوبه	بيتا
٠.١٥٨	١.٤٢٠	٠.٠٧٨

يلاحظ من الجدول (١٩) أن قيمة (ت) المحسوبه بلغت (١.٤٢٠) بقيمة احتمالية (٠.١٥٨) وهي أكبر من مستوى دلالة (α=٠.٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. وهذا معزز بتدني قيمة بيتا حيث بلغت (٠.٠٧٨). وبناءً على هذه النتائج فانه تقبل الفرضية العدمية التي نصها:" لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين تخزين المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية".

الفرضية الفرعية الخامسة، التي نصها، "لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين نقل ونشر المعرفة وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين نقل ونشر المعرفة وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (٢٠) يبين نتائج الاختبار.

جدول (٢٠)

نتائج اختبار الانحدار البسيط للعلاقة بين نقل ونشر المعرفة وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

مستوى الدلالة	ت المحسوبه	بيتا
٠.٥٤٦	٠.٦٠٥	٠.٠٣٨

يلاحـــظ مـــن الجـــدول (٢٠) أن قيمـــة (ت) المحســـوبه بلغـــت (٠.٦٠٥) بقيمـــة احتمالية (٠.٥٤٦) وهي أكبر من مستوى دلالة (α=٠.٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود علاقـــة ذو دلالة إحصائية بين نقل ونشر المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنـــوك التجاريـــة الأردنية. وهذا معزز بتدني قيمة بيتا حيث بلغت (٠.٠٣٨). وبناءً على هذه النتائج فانه تقبـــل الفرضية العدمية التي نصها:" لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين نقل ونشر المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية".

الفرضية الفرعية السادسة، التي نصها، "لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصـــائية عنـــد مســـتوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين تشارك المعرفة وإختيار البديل الإســـتراتيجي فـــي البنـــوك التجاريـــة الأردنية ".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدارالبسيط لتحديد العلاقة بين تشارك المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (٢١) يبين نتائج الاختبار.

جدول (٢١)

نتائج اختبار الانحدار البسيط للعلاقة بين تشارك المعرفة وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

بيتا	ت المحسوبه	مستوى الدلالة
٠.٢٣١	٣.٦١٤	٠.٠٠٠*

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥)

يلاحـــظ مـــن الجـــدول (٢١) أن قيمـــة (ت) المحســـوبه بلغـــت (٣.٦١٤) بقيمـــة احتمالية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى دلالة (α=٠.٠٥)، مما يشير إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين تشارك المعرفة وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. وهـــذا معزز بارتفاع قيمة بيتا حيث بلغت (٠.٢٣١). وبناءً على هذه النتائج فانه تـــرفض الفرضـــية العدمية التي نصها:" لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مســـتوى دلالـــة (α≤٠.٠٥) بـــين تشارك المعرفة وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية".

الفرضية الفرعية السابعة، التي نصها، "لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥٠.٠٥) بين تطبيق المعرفة وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين تطبيق المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (٢٢) يبين نتائج الاختبار.

جدول (٢٢)

نتائج اختبار الانحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

بيتا	ت المحسوبه	مستوى الدلالة
٠.١٢٢	٢.٢٨١	*٠.٠٢٤

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≥٠.٠٥)

يلاحظ من الجدول (٢٢) أن قيمة (ت) المحسوبه بلغت (٢.٢٨١) بقيمة احتمالية (٠.٠٢٤) وهي أقل من مستوى دلالة (α=٠.٠٥)، مما يشير إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. وهذا معزز بارتفاع قيمة بيتا حيث بلغت (٠.١٢٢). وبناءً على هذه النتائج فانه ترفض الفرضية العدمية التي نصها:" لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥٠.٠٥) بين تطبيق المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية".

الفرضية الفرعية الثامنة، التي نصها، " لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥٠.٠٥) بين فلترة المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين فلترة المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (٢٣) يبين نتائج الاختبار.

جدول (٢٣)

نتائج اختبار الانحدار البسيط للعلاقة بين فلترة المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

مستوى الدلالة	ت المحسوبه	بيتا
٠.٢٣٠	١.٢٠٦	٠.٠١٦

يلاحظ من الجدول (٢٣) أن قيمة (ت) المحسوبه بلغت (١.٢٠٦) بقيمة احتمالية (٠.٢٣٠) وهي أكبر من مستوى دلالة (α=٠.٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين فلترة المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. وهذا معزز بتدني قيمة بيتا حيث بلغت (٠.٠١٦). وبناءً على هذه النتائج فانه تقبل الفرضية العدمية التي نصها:" لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين فلترة المعرفة و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية".

الفرضية الفرعية التاسعة، التي نصها، "لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (٢٤) يبين نتائج الاختبار.

جدول (٢٤)

نتائج اختبار الانحدار البسيط للعلاقة بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

مستوى الدلالة	ت المحسوبه	بيتا
٠.١٤٢	١.٤٧٨	٠.٠٧٨

يلاحظ من الجدول (٢٤) أن قيمة (ت) المحسوبه بلغت (١.٤٧٨) بقيمة احتمالية (٠.١٤٢) وهي أكبر من مستوى دلالة (α=٠.٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وإختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. وهذا معزز بتدني قيمة بيتا حيث بلغت (٠.٠٧٨). وبناءً على هذه النتائج فانه تقبل الفرضية العدمية التي نصها:" لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية".

الفرضية الرئيسة الثانية، التي نصها، "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في مستوى إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)".

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في مستوى إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، والجدول (٢٥) يبين نتائج التحليل.

جدول (٢٥)

نتائج التباين الأحادي للفروق في مستوى إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة ف المحسوبه	مستوى دلالة ف
الجنس	ذكر	٣.٧٤	٠.٥٢٨	١.٦١٠	٠.٢٠ ٦
	أنثى	٣.٨٥	٠.٥٩٧		
العمر	٢٥ سنة فأقل	٣.٧٦	٠.٥٣٦	٣.٢٥٩	٠.٠٢ *٣
	من ٢٥-٣٥ سنة فأقل	٣.٦٥	٠.٦٨٦		
	من ٣٥-٤٥ سنة فأقل	٣.٩٩	٠.٤١٤		
	أكثر من ٤٥ سنة	٣.٦٤	٠.٤٨٨		
الخبرة	٥ سنوات فأقل	٣.٧٢	٠.٥٥٩	٤.٦٤٦	٠.٠٠ *٤
	من ٥-١٠ سنوات	٣.٩٤	٠.٣٨٩		
	من ١٠-١٥ سنة فأقل	٣.٥٧	٠.٧٠٩		
	أكثر من ١٥ سنة	٣.٩٨	٠.٤٥١		
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣.٧١	٠.٥٩٣	٤.٩٦٥	٠.٠٢ *٧
	دراسات عليا	٣.٩١	٠.٤٨٢		
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	٤.٠٣	٠.٣٩٦	١٤.٨٥ ٤	٠.٠٠ *٠
	إدارة دنيا	٣.٦٨	٠.٥٩٠		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≥٠.٠٥)

يلاحظ من الجدول (٢٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للجنس، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبه (١.٦١٠)،

وبقيمة احتمالية (٠.٢٠٦) وهي أكبر من مستوى دلالة (α=٠.٠٥)، وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية العدمية التـي نصـها: " لا توجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى دلالة (α≤٠.٠٥) في مستوى إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للجنس".

ويبين الجدول كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المعرفـة فـي البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبه للعمـر (٣.٢٥٩)، وللخبـرة (٤.٦٤٦)، وللمؤهـل العلمـي (٤.٩٦٥)، وللمسـتوى الـوظيفي (١٤.٨٥٤)، وبقـيم احتمالية (٠.٠٢٣، ٠.٠٠٤، ٠.٠٢٧، ٠.٠٠٠) على التـوالي، وهـي أقـل مـن مسـتوى دلالة (α=٠.٠٥)، وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية التي نصها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في مسـتوى إدارة المعرفـة فـي البنـوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الخبـرة، المؤهـل العلمـي، المستوى الوظيفي)".

هذا وقد كانت الفروق في متغير المؤهل العلمي لصالح المبحـوثين الحاصـلين علـى الدراسات العليا، وكانت الفروق لمتغير المستوى الوظيفي لصالح المبحوثين العاملين في الإدارة العليا. ولتحديد اتجاه الفروق في متغيري العمر والخبرة استخدم اختبـار شـيفيه للمقارنـات البعدية، ويبين الجدول (٢٦) نتائج الاختبار.

جدول (٢٦)

نتائج اختبار شيفيه للفروق في مستوى إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الخبرة)

المتغير	المتوسطات الحسابية	٢٥ سنة فأقل (٣.٧٦)	من ٢٦-٣٥ سنة (٣.٦٥)	من ٣٦-٤٥ سنة (٣.٩٩)	أكثر من ٤٥ سنة (٣.٦٤)
العمر	٢٥ سنة فأقل (٣.٧٦)	-	٠.١١	٠.٢٣	٠.١٢
	من ٢٥-٣٥ سنة فأقل (٣.٦٥)		-	٠.٣٤*	٠.٠١
	من ٣٥-٤٥ سنة فأقل (٣.٩٩)			-	٠.٣٥
	أكثر من ٤٥ سنة (٣.٦٤)				-
	المتوسطات الحسابية	٥ سنوات فأقل (٣.٧٢)	من ٦-١٠ سنوات (٣.٩٤)	من ١١-١٥ سنة (٣.٥٧)	أكثر من ١٥ سنة (٣.٩٨)
الخبرة	٥ سنوات فأقل (٣.٧٢)	-	٠.٢٢	٠.١٥	٠.٢٦
	من ٥-١٠ سنوات فأقل (٣.٩٤)		-	٠.٣٧*	٠.٠٤
	من ١٠-١٥ سنة فأقل (٣.٥٧)			-	٠.٤١*
	أكثر من ١٥ سنة (٣.٩٨)				-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥)

يلاحظ من نتائج اختبار شيفيه وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للعمر، حيث كان مستوى إدارة المعرفة لدى العاملين الذين تراوحت أعمارهم من (٣٦-٤٥) سنة أعلى من زملائهم الذين تراوحت أعمارهم من (٢٦-٣٥) سنة خبرتهم أقل من (٥) سنوات أعلى من زملائهم الذين خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات.وتبين نتائج اختبار شيفيه ايضاً وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للخبرة، حيث كان مستوى إدارة المعرفة لدى العاملين الذين كانت خبرتهم من (٦-١٠) سنوات، وأكثر من ١٥ سنة أعلى من زملائهم الذين خبرتهم كانت من (١١-١٥) سنة.

الفرضية الرئيسة الثانية ، التي نصها ، "لا توجد فروق ذات دلالة إحصــائية عنــد مســتوى دلالة (α≤٠.٠٥) في إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)".

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في إختيار البــديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصــية والوظيفيــة (الجــنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، والجدول (٢٧) يبين نتائج التحليل.

جدول (٢٧)

نتائج التباين الأحادي للفروق في إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة ف المحسوبه	مستوى دلالة ف
.الجنس	ذكر	٣.٨٠	٠.٤٨٨	١.٠٠٨	٠.٣١٧
	أنثى	٣.٨٨	٠.٦٣١		
العمر	٢٥ سنة فأقل	٣.٧٩	٠.٥٨٨	٢.٣٣٦	٠.٠٧٦
	من ٢٥-٣٥ سنة فأقل	٣.٧١	٠.٦١٣		
	من ٣٥-٤٥ سنة فأقل	٣.٩٩	٠.٤٤٢		
	أكثر من ٤٥ سنة	٣.٩٥	٠.٣٩٨		
الخبرة	٥ سنوات فأقل	٣.٧٧	٠.٦٠٩	٢.٩١٥	*٠.٠٣٦
	من ٥-١٠ سنوات فأقل	٣.٩٤	٠.٤٣٠		
	من ١٠-١٥ سنة فأقل	٣.٦٨	٠.٦٦٢		
	أكثر من ١٥ سنة	٤.٠٢	٠.٣٧٩		
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣.٧٧	٠.٥٩٠	٣.٦٨٨	٠.٠٥٧
	دراسات عليا	٣.٩٤	٠.٤٨٠		
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	٤.٠٦	٠.٣٦٤	١٢.٦٥٤	*٠.٠٠٠
	إدارة دنيا	٣.٧٤	٠.٥٩٧		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يلاحظ من الجدول (٢٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبه للجنس (١.٠٠٨)، وللعمر (٢.٣٣٦)،

وللمؤهل العلمي (٣.٦٨٨)، وبقيم احتمالية (٠.٣١٧، ٠.٠٧٦، ٠.٠٥٧) على التوالي، وهي أكبر من مستوى دلالة (α=٠.٠٥)، وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية العدمية التي نصها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)".

ويبين الجدول كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المستوى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبه للخبرة (٢.٩١٥)، وللمستوى الوظيفي (١٢.٦٥٤)، وبقيم احتمالية (٠.٠٣٦، ٠.٠٠٠) على التوالي، وهي أقل من مستوى دلالة (α=٠.٠٥)، وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية التي نصها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المستوى الوظيفي)". هذا وقد كانت الفروق في متغير المستوى الوظيفي لصالح المبحوثين العاملين في الإدارة العليا. ولتحديد اتجاه الفروق في متغير الخبرة استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (٢٨) نتائج الاختبار.

جدول (٢٨)

نتائج اختبار شيفيه للفروق في إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية تعزى للخبرة

المتوسطات الحسابية	٥ سنوات فاقل (٣.٧٧)	من ٦-١٠ سنوات (٣.٩٤)	من ١١-١٥ سنة (٣.٦٨)	أكثر من ١٥ سنة (٤.٠٢)
٥ سنوات فاقل (٣.٧٧)	-	٠.١٧	٠.٠٩	٠.٢٥
من ٥-١٠ سنوات فاقل (٣.٩٤)		-	*٠.٢٦	٠.٠٨
من ١٠- ١٥ سنة فاقل (٣.٦٨)			-	*٠.٣٤
أكثر من ١٥ سنة (٤.٠٢)				-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥)

يلاحظ من نتائج اختبار شيفيه وجود فروق دالة إحصائياً في إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية تعزى للخبرة، حيث كان مستوى إختيار البديل الإستراتيجي لـدى المبحوثين الذين خبرتهم من (٦-١٠) سنوات، وأكثر من (١٥) سنة أعلى من زملائهم الـذين خبرتهم من ١١-١٥ سنة.

	أبعاد إدارة المعرفة	الدلالة عند ٥%	بيتا	الفرضية العدمية H.	
1	توليد المعرفة	0.0000	0.295	X	Reject
2	تشارك المعرفة	0.0000	0.231	X	Reject
3	تشخيص المعرفة	0.0000	0.207	X	Reject
4	تطبيق المعرفة	0.0240	0.122	X	Reject
5	فلترة المعرفة	0.2300	0.016	√	Accept
6	نقل ونشر المعرفة	0.5460	0.038	√	Accept
7	اكتساب المعرفة	0.1080	0.075	√	Accept
8	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	0.1420	0.078	√	Accept
9	تخزين المعرفة	0.1580	0.078	√	Accept

لبعد توليد المعرفة الأثر الاكبر في اختيار البديل الاستراتيجي يليه تشارك المعرفة ثم تشخيص المعرفة بينما يتعتبر بعد تطبيق المعرفة الاقل تأثيراً في اختيار البديل الاستراتيجي

لا تساهم الابعاد من ٥ إلى ٩ في اختيار البديل الاستراتيجي حيث تتفاوت في عدم مساهمتها ، حيث يتعبر البعد ٥ الأقرب مساهمة بينما البعدين ٩ و ٨ الأبعد مساهمة.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

اولاً: النتائج و مناقشتها

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. تعد إدارة المعرفة تلك العملية التنظيمية الهادفة إلى خلق قيمة تنظيمية ، ومعرفة جديدة وكفاءة متزايدة في مختلف المجالات داخل المنظمات، و تعتبرعمليات إدارة المعرفة التي تشمل التقاط وتوليد الاحتياجات المعرفية للمنظمة، مع القيام بالمحافظة عليها، والمشاركة فيها، عن طريق تقنيات المعلومات والاتصال، واستخدامها بطريقة فعالة بما يضمن تحقيق غايات المنظمة من اهم الوسائل التي تساعد في عملية اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

٢. إن مدى تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد عينة الدراسة (٣.٧٩) . وبتحليل أبعاد إدارة المعرفة. يتضح أن بعد تشخيص المعرفة احتل الرتبه الاولى بالنسبه لإستجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٨) ، يليه جاء بعد توليد المعرفة بالرتبه الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٤) ، يليه جاء بعد فلترة المعرفة بالرتبه الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٣) ،يليه جاء بعد إكتساب المعرفة بالرتبه الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٢) ، يليه جاء بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالرتبه الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨١) ،يليه جاء بعد تخزين المعرفة بالرتبه السادسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٩) ، يليه جاء بعد تطبيق المعرفة بالرتبه السابعة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٨). وقد جاء بعد نقل ونشر المعرفة في الرتبه قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٥)، في حين احتل بعد تشارك المعرفة الرتبه الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٥).

نستنتج من ذلك بأن البنوك التجارية الأردنية تعتمد بشكل كبير على ابعاد إدارة المعرفة في اختيار البدائل الإستراتيجية خصوصا تشخيص وتوليد وفلترة المعرفة التي جاءت بالمراتب الثلاث الاولى.

٣. إن درجة إختيارالبديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية مرتفع ، بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٤) . كما جاءت الفقرة (٥٩) والتي تنص على " يشترك المديرون معاً في تقييم أفضل البدائل لإختيار البديل المناسب " بالرتبه الاولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٩)، في حين احتلت الفقرة (٥٨) والتي تنص على " يوفر البنك أنظمة المعلومات مثل أنظمة المحاكاة من أجل المساعدة في إنشاء المعرفة الجديدة لغايات إختيار البدائل الإستراتيجية " الرتبه الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٣).

نستنتج من ذلك بأن المديرين في البنوك التجارية الأردنية يشتركون معا في تقييم أفضل البدائل لإختيار البديل الاستراتيجي المناسب من خلال الاعتماد على إدارة المعرفة .

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) لتشخيص المعرفة وتوليدها والتشارك فيها ، وتطبيقها ، وإدارتها في إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ، بينما لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ، ولإكتساب المعرفة ، وتخزينها ، ونقلها ونشرها ، وفلترتها ، في إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

نستنتج من ذلك بأن ابعاد المعرفة التالية (تشخيص، توليد، تشارك، تطبيق و إدارة) تعتبر الاساس في إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في مستوى إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الخبرة ، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، وكانت الفروق في متغير المؤهل العلمي لصالح المبحوثين الحاصلين على الدراسات العليا، وكانت الفروق لمتغير المستوى الوظيفي لصالح المبحوثين العاملين في الإدارة العليا. وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد كان مستوى إدارة المعرفة لدى العاملين الذين تراوحت أعمارهم من (٣٦-٤٥) سنة أعلى من زملائهم الذين تراوحت أعمارهم من (٢٦-٣٥) سنة خبرتهم أقل من (٥) سنوات أعلى من زملائهم الذين خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات. وفيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كان مستوى إدارة المعرفة لدى العاملين الذين كانت خبرتهم من (٦-١٠) سنوات ، وأكثر من ١٥ سنة أعلى من زملائهم الذين خبرتهم كانت من (١١-١٥) سنة، بينما

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) فـي مسـتوى إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للجنس.

نستنتج من ذلك بأن هناك علاقة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الخبرة ، المؤهـل العلمي، المستوى الوظيفي) في إختيار البديل الإستراتيجي في البنوك التجاريـة الأردنيـة، بينما لا يوجد علاقة لمتغير الجنس.

٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في إختيـار البـديل الإسـتراتيجي فـي البنـوك التجاريـة الأردنيـة تعـزى للمتغيـرات الشخصـية و الوظيفية (الخبرة، المستوى الوظيفي). وكانت الفروق في متغير المسـتوى الـوظيفي لصالح المبحوثين العاملين في الإدارة العليا. وفيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كان مستوى إختيار البديل الإستراتيجي لدى المبحوثين الذين خبرتهم من (٦-١٠) سنوات ، وأكثر من (١٥) سنة أعلى من زملائهم الذين خبرتهم من ١١-١٥ سنة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في إختيار البديل الإستراتيجي فـي البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

نستنتج من ذلك بأن لخبرة المديرين ومستواهم الوظيفي الدور كبيرفي اختيار البـديل الاستراتيجي المناسب.

٧. الاعتماد على إدارة المعرفة كإستراتيجية تنافسية، تنطلق من تثمين كفاءاتها ومواردها البشرية باعتبارها الرصيد الحقيقي الكفيل بتحقيق إدارة فعالة تهدف إلى تعزيز الميـزة التنافسية المستدامة عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية.

ثانياً: التوصيات

استناداً للإستنتاجات المذكورة آنفاً يقدم الباحث عدة توصيات يأمل أن تكون تحت أنظار إدارات البنوك عينة الدراسة بشكل خاص وإدارات المؤسسات الأردنية بشكل عام من أجل إعطاء إهتمام أكبر ومتزايد لتطبيقات إدارة المعرفة بما يمكن هذه القطاعات الإقتصادية

١. ضرورة قيام البنوك عينة الدراسة خاصة والمؤسسات الأُردنية بشكل عام والتي تواجه إنخفاضاً او ضعفاً داخلياً في بعض متغيرات إدارة المعرفة محاولة علاج ذلك الضعف والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك ومعالجته ، كما ينبغي على التي تتمتع بنقاط قوة داخلية في إدارة معرفتها دعم قوتها في إستغلال الفرص وتجنب التهديدات والتخلص من نقاط الضعف وتقليل أثارها بهدف إختيار البديل المناسب .

٢. على البنوك عينة الدراسة خاصة والمؤسسات الأردنية بشكل عام الإهتمام بإدارة المعرفة وما تمثله من فرص او تهديد بالنسبه إليها والعمل على خلق معرفة جديدة ومحاولة تعزيز نقاط قوتها الداخلية بإتجاة دعم إختيار البديل المناسب وتحقيق التفوق على منافسيها في الأسواق .

٣. ضرورة القيام بدراسة البدائل الإستراتيجية المتمثلة بإستراتيجيات " النمو والتوسع ، لاستقرار ، التراجع" من حيث الصياغة والتنفيذ لما له من أثر كبير في تمكين البنوك عينة الدراسة من تحقيق أهدافها المحددة بأقل مايمكن من التكاليف والوقت والجهد.

٤. ينبغي للبنوك عينة الدراسة خاصة ، والمؤسسات الأردنية عامة أن تختار البديل الإستراتيجي المناسب الذي يتناسب مع إمكانياتها الداخلية وظروفها الخارجية إذ إن عملية توجه المؤسسات في تبني بدائل إستراتيجية بطريقة غير علمية يؤدي إلى عدم تمكنها من تحقيق الأداء المقبول وإنخفاض المركز الإستراتيجي ومن ثم عدم تحقيقها أهدافها.

٥. يوصي الباحث البنوك عينة الدراسة خاصة والمؤسسات الأردنية عامة ضرورة الإهتمام بالمعرفة وعملية ادارتها لما لها من دور في تطوير المنتجات والخدمات الحالية وتصميم المنتجات والخدمات الجديدة وتطويرها وتحسين العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء ورفع الكفاءة وتهيئة الموارد البشرية .

٦. يوصي الباحث البنوك عينة الدراسة خاصة والمؤسسات الأردنية عامة بضرورة التركيز على زيادة إدراك المديرين فيها بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها من خلال التحاقهم ببرامج تدريبية وبما يمكنهم من زيادة مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع المتغيرات البيئية . بحيث تتوفر لديهم القدرة على تحليل هذه المتغيرات وفهمها واستيعابها والإستجابه لها بالطريقة الملائمة ووفقاً لإمكانياتها المتاحة.

التوصيات الخاصة باتجاهات البحث المستقبلية

نظرا إلى أن الدراسة الحالية اتبعت منهج الوصفي التحليلي وما يعنيه ذلك من محدودية تعميم النتائج خارج إطار العينة (مدراء البنوك التجارية الأردنية) ، لذا يجدر مراعاة التوصيات التالية في الأبحاث المستقبلية:

١. اعتماد نموذج الدراسة الميدانية وتطويره للتركيز على أهمية تحليل أبعاد إدارة المعرفة سواء في مراحل إعدادها او تنفيذها او مراجعتها.
٢. العمل على تطوير النموذج لإضافة بعض المتغيرات الآخرى إلية.
٣. العمل على توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات آخرى إضافة إلى قطاع البنوك.

المراجع

اولاً : المراجع باللغة العربية

ادريس ، ثابت عبدالرحمن ، والمرسي ، جمال الدين محمد (٢٠٠٣) . **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية** ، الاسكندرية : الدار الجامعية .

بدير ، جمال يوسف (٢٠٠٩). **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات** ، عمان : دار كنوز المعرفة .

بلاكيل ، جون و جامبل، بول (٢٠٠٣).**إدارة المعلومات**.دار الفاروق لنشر والتوزيع : القاهرة.

بن جروة ، حكيم (٢٠٠٧) . **دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الإتصال : دراسة حالة مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر، رسالة ماجستير**، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة.

بن حبتور ، عبدالعزيز صالح (٢٠٠٧). **الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير** ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

بني حمدان ، خالد محمد (٢٠٠٩). **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي : منهج معاصر** ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

حجازي ، هيثم علي (٢٠٠٥) . **إدارة المعرفة:مدخل نظري**.الأهلية:بيروت.

حمودة ، هدي (٢٠٠٥) . **نحو آفاق الأصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الأنترنت** ، **شؤون الشرق الأوسط** (مركز بحوث الشرق الأوسط ، جامعة عين شمس) العدد الخامس.

الحسيني ، فلاح حسن(٢٠٠٠)، **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر و الأردن، د ط.

الدوري ، زكريا ، والعزاوي ، بشرى(٢٠٠٤) .**إدارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي** ، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)** ، جامعة الزيتونةالأردنية ، عمان ، الاردن ، ٢٦-٢٨ نيسان

الدوري ، زكريا مطلك (٢٠٠٥) . **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية** ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الرزو ، حسن مظفر (٢٠٠٤) **اقتصاد المعلومات و إدارة المعرفة. أحوال المعرفة** ، الرياض.

الركابي ، كاظم نزار (٢٠٠٤) .**الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة** ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

رزوقي ، نعيمة حسن (٢٠٠٤) . **رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات : في إدارة المعرفة.مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية** ، الرياض.م٩ ، ع٢ . ص ١٥٥-١٨٣.

زير ، صبرينه عز الدين (٢٠٠٢) . **أثر المعلومات على إختيار البديل في البنوك التجارية الأردنية .رسالة ماجستر غير منشورة جامعة اليرموك** ، الأردن .

السكري ، عادل (١٩٩٩) . **نظرية المعرفة:من سماء الفلسفة إلى ارض المدرسة.تقديم عمار**، حامد.الدار المصرية اللبنانية:القاهرة.

السيد ، اسماعيل محمد (١٩٩٩) . **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و مجالات التطبيق**، المكتب العربي الحديث، مصر.

الشمري ، انتظار ، والدوري ، معتز (٢٠٠٤). **إدارة المعرفة ودورها في تعزيز القدرات الإستراتيجية** ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان ، الاردن ، ٢٦-٢٨ نيسان ٢٠٠٤م.

الصباغ ، عماد (٢٠٠٢) ." **إدارة المعرفة ودورها في إرساء المعلومات."بحث منشور لجامعة قطر مجتمع** .www.arabein.net تاريخ الدخول ٧/٧ /١٤٢٦هـ.

العلواني ، **إدارة المعرفة : المفهوم والمداخل النظرية** على موقع (...aleppoeconomics.com/vb/attachment.php?attachmentid...d) تاريخ الزيارة ٢٠١٠/٧/١١.

عبد الوهاب ، سمير محمد (٢٠٠٩) . متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة.

عبودي ، زيد منير (٢٠٠٦).**الإدارة الإستراتيجية** ، **عمان** : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

عيسى ، محمود حسين ، **إستراتيجية الموارد البشرية ، ودورها في انجاز إستراتيجية المنظمة** ، على موقع www.alukah.net/Culture/0/913/ تاريخ الزيارة ٢٠١٠/٧/١١.

ابو فارة ، يوسف احمد (٢٠٠٤) . " **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والاداء ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)** ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان ، الاردن ، ٢٦-٢٨ نيسان.

ابو قبة ، عاهد جبر (٢٠٠٤). **مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة** ، عمان ، الجامعة الأردنية .

أبو قحف ، عبد السلام (٢٠٠٠). **الإدارة الإستراتيجية و تطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية**، مصر، الطبعة الأولى.

القطامين ، احمد (٢٠٠١) .**الإدارة الإستراتيجية** ، عمان : دار مجدلأوي للنشر والتوزيع.

القيسي ، (٢٠٠٤). **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية إختيار البديل دراسة حالة : مؤسسة لإقراض الزراعي في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة** ، الجامعة الأردنية .

الكبيسي ، صلاح الدين عواد (٢٠٠٢) . " **إدارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي : دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، أطروحة دكتوراة غير منشورة** ،الجامعة المستنصرية (كلية الادارة والاقتصاد): بغداد.

كنعان، نواف (٢٠٠٣) :**إتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق. ط١ , الأصدار السادس**، عمان: مكتبة دار الثقافة الأردن.

محجوب، وجيه (٢٠٠٢) . **البحث العلمي ومناهجه**.مديرية دار الكتب للطباعة والنشر : بغداد.

مخيمر ، عبدالعزيز جميل (٢٠٠٥) . **دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي** ، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.

المطيران ، مطيران (٢٠٠٦) . **إدارة المعرفة** .. **http:// www. Arabhrm.com/Modules/News/article.** تاريخ الدخول ٢٠١٠/٦/٦

المغربي ، عبدالحميد عبدالفتاح ، **الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن** ، القاهرة : المكتبة العصرية.

الملاك ، ساهرة و الأثري، احمد (٢٠٠٢)" **إدارة المعرفة و دورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات."بحث منشور .مستقبل التربية العربية**، المجلد الثامن ، العدد ٢٦. ص ١٤٣-١٥٧.

المومني ، حسان عبد مفلح (٢٠٠٥).**اتجاهات المديرين نحو تطبيق المعرفة في المؤسسات العامة في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة** ، المفرق ، الاردن ، جامعة ال البيت.

نجم،عبود نجم (٢٠٠٥) . **إدارة المعرفة:المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات** . دار الوراق للنشر والتوزيع:عمان.

الياسري ، اكرم محسن ، والعامري ، فاضل عباس (٢٠٠٧).**القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة : بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط** ، المجلة العربية للإدارة ، م ٢٧ ، ع ١ ، يونيو (حزيران) ٢٠٠٧.

ياغي ، محمد (٢٠٠٢) ، **إختيار البديل التنظيمية** ، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية .

يسن ، سعد غالب (٢٠١٠). **الإدارة الإستراتيجية** ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ثانيا : المراجع الأجنبية

Audreg S. Bollinger and Robert D. Smith (2001) , "**Managing Organizational Knowledge as a Strategic Aasset" The Journal of Knowledge Management** , Vol. 5 No. 1, 2001, pp. 8-18.

Burk; M. (1996), "Knowledge **Management Everyone Benefits by Sharing Information" ,Public Roads**, Nov - Dec

Coulter، Mary، (2003)" **Strategic Management in Action" 2nd ed.، Prentice-Hall.**، Upper Saddle River، New Jersey.

Cullen, J.B. and Parboteach K.P (2005) **Multinational Management.**

Gupta, A., & Daniel, J (2002) **Creating Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge: A Framework of KM. Journal of KM Practice**. October, (1-9).

Hansen. M. T., Nohira, N., and Tierney. T. (1999) **What's your Strategy for Managing Knowledge? Business Review**: Harvard.P...16-106.

Heising. P.. & Vorbeck. J., (2000) "Benchmarking **Survey Results", In: Mertins & Easing & Vorbeck" Knowledge Best Practices In Europe".** Springer Veriag Berlin. Heidelbery. Germany.

Jones.G. & Sallis.E. (2002). **E-Learning Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age.** Mc Graw Hill: New York.

Kanges. Lisa Marie (2006) "**An Assessment Of the Relationship Between Organizational Culture And Cantinuavs Knowledge Management Initiatives":** U.S.A... http:// proquest.umi.com/pqd web. UMI NMUBER. 3196728.

Kaniki, M and Mphahlele, M (2002) **Indigenous Knowledge for the Benefit of All: Can Knowledge Management Principles. Be used Effectively .South African Journal of Library and Information,** Vol. 68 by Internet: EBSCO host.

Keeley, Edward (2004) **"Institutional Research as the Catalyst for the Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving planning and Decision Making in Higher Education Organizations"** :U.S.A. http:// proquest.umi.com/pqdweb. UMI NMUBER, 3152488.

Liebowitz. Jay, **"A Knowledge Management Strategy for the Jason Organization: a case study "journal of Computer Information System,** VOl .Xiv, No.2, winter 2003-2004, P1.

Little, Stephan, Quintas, Paul and Ray, Tim (ed.) (2002) **Managing Knowledge: An Essential Reader**, London, Sage Publications.

Loomis, J., **"Knowledge Management and Generation", Rough Notes**, Vol.43, ISS.12, 200٠.

Loudon, K., & Loudon, L., **"Management Information Systems Organization and Technology in the Net Worked Enterprise" Prentice Hall International,** Inc., 6th – ed. New jersey, 2000.

Martensson. Maria. (2000) **"A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool", The Journal of Knowledge Management**. Vol. 4 No. 3. p. 205.

Marwick. A.D (2001). **Knowledge Management Technology**. http:// proquest.umi.com/pqdweb. UMI NMUBER.89445315.

McElroy. M. W.. (2000)" **Using Knowledge Management to Sustain Innovation", Knowledge Management Review,** Vol.3. ISS.4. Sep-Oct, 2000.

Nonaka, Ikuhiro and Takeuchi. Hirotaka (2004) **Hitotsubashi on Knowledge Management, Singapore**, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Nonaka, I. Konno, N. The Concept of (1998)" BA" **Building A Foundation For Knowledge Creation. California Management Review,** Spring 1998, Vol. 40. Issue, 3. P. 40.

Peterides,L. Khanuja-Dhall,S.,Reguerin,P (2002), **The Politices of Information Management.** Hershey:penna.

Peterson,Tim.,(2002). **What Happen in Data Warehousing from :http//www.Anderson.ucla.educ./faculty/Tason.fraud/Teahor/** Technologies/Palace/Data mining.htm.

Reid, J (1998) **Intellectual Capital. Business Quarterly**.

Schulz, et al,(2001) " **Codification and Tacitness as Knowledge Management Strategies : an Empirical Exploration ", Journal of High Technology Management Research,** Spring 2001 , vol. 12, issue 1, p p 32 - 38 , EBISCO, Database.

Seeley, C. and Dietrick, B., **"Crafting a Knowledge Management Strategy", Knowledge Management Review,** Vol.3. Iss.1. 2000.

Skyrme.D.(1999). **Knowledge Management:Making it Work.** By Internet- www.Skyrme.com.

Soo، Christine، Timothy Devinney، Divid Midgley، Anne Deering (2002)" **Knowledge Management، Philosophy، Processes and Pitfalls "، California Management Review** vol. 44. No4 Summer.

Thierauf. Robert (2003) **Knowledge Management Systems for Business. Quorum Books**: Westport.

Wheelen ، Thomas L. & Hunger ، J. (2006) **"Strategic Management and Business Policy** "10 the ed. Pearson Education Inc.، Upper Saddle River ، New Jersey.

Wick, Corey, (2000) **"Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators"** TC, November, Vol.7, Issue, 9.

Wiig, K. M. (1997) " **Knowledge Management: an Introduction and Perspective", The Journal of Knowledge Management,** Vol.1 No.1, pp7-9.

Wiig, Karl (2003)," **Knowledge Management Foundations: Thinking ", Arlington: Schema Press.**

Wright، Peter & Kroll، Mark and Parnell John، (1998)" **Strategic Management Concepts"4 the Ed.**، Prentice-Hall Inc.

الملاحق

ملحق رقم (١)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الإستبانه

الجامعة الأردنية

كلية إدارة الأعمال

اخي الموظف، أختي الموظفة:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " علاقة إدارة المعرفة في إختيار البديل الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الأردنية.

لذا نرجو من حضراتكم التكرم بقراءة فقرات الإستبانه بتمعن ، والإجابه عنها بكل دقة وموضوعية ، لما قد يكون لها من اثر بالغ ومهم في الوصول إلى نتائج تدعم الدراسة من الناحية العملية والتطبيقية ، ويمكن أن تحسن من أداء مؤسستكم الموقرة . ونود أن نذكركم أن البيانات الواردة في هذه الإستبانه ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. هذا فانه مما يسعدنا تزويدكم بنتائج الدراسة إذا رغبتم بذلك.

☐ أرغب بالحصول على النتائج.

☐ لا أرغب بالحصول على النتائج.

شاكرين لكم حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة

واقبلوا الاحترام،،،،،،،،،

الباحث

لؤي الترك

يرجى وضع إشارة (x) في المربع المناسب

١. الجنس ☐ ذكر. ☐ انثى.

٢. العمر ☐ ٢٥ سنة فأقل. ☐ ٢٦-٣٥ سنة.

☐ ٣٦- ٤٥ سنة. ☐ ٤٦-٥٥ سنة.

☐ ٥٦سنة فأكثر.

٣. عدد سنوات الخبرة ☐ سنوات فأقل. ☐ ٦-١٠ سنوات.

☐ ١١- ١٥ سنة. ☐ ١٦-٢٠سنة.

☐ ٢١ سنة فأكثر.

٤. المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة فمادون. ☐ بلوم متوسط.

☐ بكالوريوس. ☐ دبلوم عالي.

☐ ماجستير. ☐ دكتوراة.

٥. المستوى الوظيفي: ☐ إدارة عليا. ☐ إدارة وسطى.

يرجى الاجابه عن جميع الفقرات الآتية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
	تشخيص المعرفة					
١.	يقوم البنك بتقييم نوعية المعارف المتوفرة لدية عند إختيار البدائل الإستراتيجية مقارنة مع البنوك الآخرى.					
٢.	يحصل البنك على المعلومات والمعرفة الجديدة من البيئة الخارجية (زبائن , مجهزين , منافسين) لمساندة عملية إختيار البدائل الإستراتيجية.					
٣.	يمتلك البنك خارطة وقائمة واضحة للمعارف تبين ماهي المعارف التي يملكها والنواقص والفجوات التي يحتاجها.					
٤.	يشجع البنك على التعرف على الممارسة الأفضل في مجال إختيار البدائل الإستراتيجية في المنظمات المنافسة.					
٥.	يتم تشخيص المعرفة في البنك من خلال المقارنة المرجعية مع البنوك الآخرى.					
	إكتساب المعرفة					
٦.	يشجع البنك العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية خارج الأردن وداخله.					
٧.	يقوم العاملون بإكتساب المعارف التي يحتاجونها لإختيار البدائل الإستراتيجية بالإعتماد على انفسهم ومن مصادرهم الخاصة.					
٨.	يسعى البنك وبكل طاقاته للاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضها لتعزيزعملية إختيار البدائل الإستراتيجية.					
٩.	يشجع البنك الإطلاع على التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجال الأساليب المتبعة في إختيار البدائل الإستراتيجية ويتبناها.					

.١٠	يقوم البنك باستقطاب المتميزين من المواقع الخارجية مثل الجامعات والمراكز الإستشارية ومؤسسات البحث والتطوير للعمل كموظفين ومستشارين.					
	توليد المعرفة					
.١١	يستخدم البنك فرق العمل كوسيلة لتوليد معارف جديدة عند إختيار البدائل الإستراتيجية.					
.١٢	يقوم البنك بعقد برامج التدريب في توليد المعرفة في مجال الإدارة الإستراتيجية .					
.١٣	يقوم البنك على استثمار الخبرات والتجارب المتوفرة لدى العاملين وتحويلها إلى معارف جديدة تسأهم في إختيار البدائل الإستراتيجية.					
.١٤	يقوم البنك بتنمية المعارف الموجودة لدية اللازمة لإختيار البدائل الإستراتيجية والمحافظة عليها.					
.١٥	يسعى البنك لزيادة المعارف والخبرات لدى خبرائه وتحويلها إلى معارف جديدة متاحة للجميع تساعد في إختيار البدائل الإستراتيجية.					
.١٦	يعمل البنك على تحديث المعرفة المتوفرة لديه باستمرار.					
.١٧	يعمل البنك على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة.					
	تخزين المعرفة					
.١٨	يعتمد البنك على قواعد البيانات لغايات تخزين وتنظيم وإسترجاع البيانات لدعم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية.					
١٩	يركز البنك على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات لدعم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية.					
٢٠	يقوم البنك بتوثيق المعرفة الجديدة والمكتسبه لاي مشروع يقوم به لغاية الإستفادة منها في المستقبل كخبرة ممارسة.					
٢١	يعتمد البنك تنشيط الحفز المادي والمعنوي للحفاظ على الأفراد ذوي المعرفة العالية والموهوبين.					
٢٢	يقوم البنك بتوثيق المشاكل التي تواجهه وطرق حلها استفادة منه لاحقاً.					

٢٣.	يعمل البنك على توثيق معرفة الخبراء وتنظيمها على شكل قصص نجاح او قواعد وإجراءات لحل المشاكل.					
نقل ونشر المعرفة						
٢٤.	تعتمد إدارة البنك في توزيع المعرفة على فرق العمل والإجتماعات.					
٢٥.	يتم تبادل الخبراء والمختصين بين والوحدات والأقسام وفروع البنك بين الفترة والآخرى كوسيلة لإستفادة هذه الوحدات من معارفهم لدعم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية.					
٢٦.	يوجد شبكة اتصال داخلية تمكن العاملين من تبادل المعرفة مع بعضهم البعض.					
٢٧.	يشجع البنك زيادة قدرات ومهارات العاملين في توزيع المعرفة فيما بينهم لدعم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية.					
٢٨.	تعتمد إدارة البنك في توزيع المعرفة على التدريب والإنفتاح في تبادل الفكر والحوار.					
٢٩.	يقوم البنك بتوفير وسائل لتبادل المعرفة الضمنية والمتوفرة في عقول العاملين لدعم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية.					
٣٠.	يقوم العاملون عند انتدابهم لحضور مؤتمر او دورة تدريبية خارجية بنقل المعرفة التي اكتسبوها لزملائهم من خلال نشرها على الشبكة الإلكترونية الداخلية للبنك.					
تشارك المعرفة						
٣١.	يعمل البنك على دعم الأنشطة التعاونية بين المجموعات داخل البنك لغايات إختيار البدائل الإستراتيجية.					
٣٢.	تتوفر كافة المعلومات المطلوبه التي يحتاجها المديرين لإختيار البدائل الإستراتيجية.					
٣٣.	يطلب البنك من العاملين فيها التعهد بمشاركة بعضهم البعض فيما يمتلكونه من معرفة.					
٣٤.	يعمل البنك على ايجاد وسائل متنوعة لتعزيز التشارك بالمعرفة					
٣٥.	تشجع ثقافة البنك على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين					

	بدلاً من التنافس.					
٣٦.	يكافئ البنك العاملين لقاء تشاركهم في المعرفة.					
تطبيق المعرفة						
٣٧.	أقوم بمعالجة المعلومات الواردة إلي من اي مصدر والإستفادة منها في عملية إختيار البديل الإستراتيجي.					
٣٨.	أقوم بالمتابعة للتأكد من تطبيق المرؤوسين لأساليب العمل التي تم تدريبهم عليها.					
٣٩.	يقوم البنك بتشكيل فريق من ذوي الإختصاصات المختلفة يمثلون مجتمع تطبيق المعرفة لايجاد الحلول المناسبه للمشكلات التي تواجه البنك وتنفيذها.					
٤٠.	تقوم إدارة البنك بالتأكد من أن العاملين مدركون للمعلومات التي يمتلكونها وانهم قادرون على ايجاد معنى لها.					
٤١.	تقوم إدارة البنك بمنح العاملين الحرية في تطبيق معارفهم.					
٤٢.	تقوم إدارة البنك بتعيين مديرين للمعرفة يحثون على التطبيق الجيد لها.					
٤٣.	يشجع البنك الإطلاع على التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجلل العمل المصرفي ويتبناها.					
فلترة المعرفة						
٤٤.	تقوم كل دائرة في البنك بتحديد المعرفة المهمة في مجال عملها ليتم نشرها وتبادلها بين العاملين.					
٤٥.	يقوم البنك بتنقية المعرفة التي يتم الحصول عليها وتحديد المهم منها ليتم نشره وتبادله بين العاملين.					
٤٦.	عند إنشاء معرفة جديدة يقوم البنك بتوليف هذه المعرفة ليتم إستخدامها في العمل.					
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات						
٤٧.	لدى البنك نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن كافة الأنشطة والعمليات الإدارية.					

٤٨.	تمثل وسائل التكنولوجيا المتوفرة في البنك (الحاسوب, الإنترنت..الخ) أدوات مساندة لإختيار البدائل الإستراتيجية.					
٤٩.	لدى البنك بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات تساعد على الأخذ بمنهجية إدارة المعرفة.					
٥٠.	يملك البنك مايكفي من قواعد بيانات يستطيع العاملون الوصول إليها بسهولة عند إختيار البدائل الإستراتيجية.					
٥١.	يوفر البنك شبكات الإتصال الداخلية والخارجية لتسهيل إستخدام البريد الإلكتروني للحصول على المعارف المطلوبه اللازمة لإختيار البدائل الإستراتيجية.					
٥٢.	يتبع البنك إستراتيجية الشخصنة في إختيار البدائل الإستراتيجية لحل المشاكل التي تواجهه بالإعتماد على الأفراد في حلها أكثر من التكنولوجيات المستخدمة.					
٥٣.	يوفر البنك الأنظمة المطلوبه لإدارة الوثائق مثل برنامج معالج الكلمات وأنظمة تحويل الوثائق إلى صور وبرامج النشر المكتبي.					
	البديل الإستراتيجي					
٥٤.	يشترك المديرون معاً في تقديم أفضل البدائل لإختيار البديل المناسب.نننس					
٥٥.	يقوم البنك بالإستفادة من مقترحات وشكاوي الزبائن في إكتساب معارف لدعم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية.					
٥٦.	يستخدم البنك الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني بشكل منتظم ومبرمج كوسيلة لتطوير عملية إختيار البدائل الإستراتيجية.					
٥٧.	يقوم البنك بتحديد المعارف الإضافية المطلوبه في مجال إختيار البدائل الإستراتيجية .					

٥٨.	في حال تبني الممارسات العالمية الناجحة في مجال إختيار البدائل الإستراتيجية يقوم البنك تلك الممارسات بما يتناسب وطبيعة اعماله.					
٥٩.	لدى البنك برامج تحديث المعرفة والمهارات الذهنية اللازمة لإختيار البدائل الإستراتيجية.					
٦٠.	يوفر البنك أنظمة المعلومات مثل أنظمة المحاكاة من أجل المساعدة في إنشاء المعرفة الجديدة لغايات إختيار الدائل الإستراتيجية.					

THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND STRATEGIC ALTERNATIVE IN JORDANIANE COMMERCIAL BANKS: A FIELD STUDY

BY:

Loai Turk

Supervisor:

Dr. Fareed Nussairat.Prof

Abstract

This study is aimed to determine the relationship between knowledge management and the strategic alternative selection at Jordanian commercial banks.

The study was conducted on top management and middle management levels in (15) Jordanian commercial banks. Out of the study completed on (15) banks, (6) banks were randomly selected, compromising of (40%) of the study, on which the study was focused on. Out of the (6) banks, the management of a total of (223) employees were surveyed with questionnaires consisting of 60 questions each. The questionnaires distributed had been previously verified on their validity to reach a conclusion in this study. The questionnaire of which (186) questionnaire were received, of which (19) questionnaire were excluded due to invalidity to analysis. This gave final number of (167) questionnaires which totals of (75%) of the total questionnaires distributed.

The following results were concluded:

1. There Is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) to diagnose, generate, share, apply and manage knowledge management in strategic alternative selection in Jordanian commercial banks.

2. No statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in strategic alternative selection in Jordanian commercial banks due to personal and occupational variables (gender, age, qualification).

3. No statistically significant impact at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for the information Technology infrastructure. And for gain, storage, transfer diffusion and filter knowledge management in strategic alternative selection in Jordanian commercial banks.

Recommendations derived from the study:

1. The banks that have been found lacking in strength of knowledge management variables should concentrate on the weaknesses and ensure that the reason/s for the weaknesses are understood , in order to better overcome it. For the banks that have been found to be leaders in knowledge management to emphasis their efforts in maintaining as well as improving this field.

2. It is vital that banks promote awareness in their management level of strategic management concepts and application though training program to enable them develop first hand skills in dealing with environmental variables.

3. Studies should be carry it out periodically in order to better our current and future understanding of the relationship between Knowledge management and strategic alternative, further comparing and developing to the researcher's findings.